

**PENGARUH MUTASI DAN PROMOSI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN
PT ASURANSI BANGUN ASKRIDA
CABANG MEDAN**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia*

OLEH :

ULFIZA

NPM : 1920030010



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MEGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

ABSTRAK

Pengaruh Mutasi Dan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan

Ulfiza

Program Studi Magister Manajemen

Email : ulfizaahmad95@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara langsung dan secara tidak langsung mutasi dan promosi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Metode penelitian yang digunakan yaitu kuantitatif yang bersifat asosiatif dengan metode mediasi melalui kuesioner dalam skala likert. Sampel penelitian ditentukan dan ditetapkan berdasarkan pada jumlah yang dibutuhkan, melainkan berdasarkan pertimbangan fungsi dan peran informasi sesuai fokus masalah penelitian. Sehingga yang menjadi sampel dalam penelitian yaitu 54 orang yang merupakan keseluruhan karyawan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai P-Values (0.477) $> \alpha$ (0.05), sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan. Pengaruh langsung mutasi terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai P-Values (0.013) $< \alpha$ (0.05), sehingga H_0 di tolak dan H_a diterima, berarti pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Pengaruh langsung mutasi terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai P-Values (0.000) $< \alpha$ (0.05), sehingga H_0 di tolak dan H_a diterima, berarti pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Pengaruh langsung promosi terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai P-Values (0.000) $< \alpha$ (0.05), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti pengaruh promosi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Pengaruh langsung promosi terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai P-Values (0.094) $> \alpha$ (0.05), sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan. Selanjutnya pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung diperoleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung variabel mutasi terhadap variabel kinerja karyawan (-0.026) $>$ nilai koefisien pengaruh langsung (-0.743), maka variabel kepuasan kerja bersifat memediasi hubungan antara variabel mutasi dengan variabel kinerja karyawan. Nilai koefisien pengaruh tidak langsung variabel promosi terhadap variabel kinerja karyawan (0.071) $<$ nilai koefisien pengaruh langsung (0.280), maka variabel kepuasan kerja tidak bersifat memediasi hubungan antara variabel promosi terhadap variabel kinerja karyawan.

Kata Kunci : Mutasi, Promosi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

Effect Of Mutations And Promotions On Employee Performance Through Job Satisfaction As Intervening Variable At PT Askrida Building Insurance Cabang Medan

Ulfiza

Master of Management

Email: ulfizaahmad95@gmail.com

This study aims to determine the direct effect of mutations and promotions on employee performance and indirectly mediated by job satisfaction. The research method used is quantitative which is associative with the mediation method through a questionnaire on a Likert scale. The research sample is determined and determined based on the amount needed, but based on consideration of the function and role of information according to the focus of the research problem. So that the sample in the study is 54 people who are all employees of PT Insurance Build Askrida Medan Branch.

The results showed that the variable job satisfaction on employee performance has a P-Values (0.477) > (0.05), so H₀ is accepted and H_a is rejected, which means that the effect of job satisfaction on employee performance is not significant. The direct effect of mutation on job satisfaction has a P-Values (0.013) <€ (0.05), so that H₀ is rejected and H_a is accepted, meaning that the effect of mutation on job satisfaction is significant. The direct effect of mutation on employee performance has a P-Values (0.000) <€ (0.05), so H₀ is rejected and H_a is accepted, meaning that the effect of mutation on employee performance is significant. The direct effect of promotion on job satisfaction has a value of P-Values (0.000) <€ (0.05), so H₀ is rejected and H_a is accepted, meaning that the effect of promotion on job satisfaction is significant. The direct effect of promotion on employee performance has a P-Values (0.094) > (0.05), so H₀ is accepted and H_a is rejected, meaning that the effect of job satisfaction on employee performance is not significant. Furthermore, by testing the indirect effect hypothesis, the coefficient of indirect influence of the mutation variable on the employee performance variable (-0.026) > the value of the direct influence coefficient (-0.743), then the job satisfaction variable mediates the relationship between the mutation variable and the employee performance variable. The coefficient value of the indirect influence of the promotion variable on the employee performance variable (0.071) < the value of the direct influence coefficient (0.280), then the job satisfaction variable is not mediating the relationship between the promotion variable and the employee performance variable.

Keywords : Mutation, Promotion, Employee Performance, Job Satisfaction

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum, Wr. Wb.

Puji Syukur dengan mengucapkan *Alhamdulillahirabbil alamin* atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang telah disusun dengan salah satu tujuan memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada bagian Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia di Program Studi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Tak Lupa juga Shalawat beserta salam peneliti haturkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, serta keluarga dan para sahabatnya. Tesis ini diajukan dengan judul : **Pengaruh Mutasi Dan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan.**

Tesis ini peneliti persembahkan untuk kedua orang tua yang merupakan bagian terpenting dalam hidup peneliti yaitu Ayahanda **Syafik Ahmad** dan Ibunda **Sulastri Harun** yang tanpa kenal lelah selalu memberikan doa dan dukungan kepada peneliti, yang juga telah membawa peneliti dengan penuh rasa cinta dan kasih sayang ke masa depan yang lebih cerah sehingga peneliti dapat menyelesaikan pendidikan Strata 2 (dua) di Program Studi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU), beserta kepada abangda **Muhammad Thammim Hasbi, S.st** dan sang isteri **Sri Wahyuni Narita, S.Pd** juga kepada kakanda **Nazzila, S.E** beserta sang suami **Bucharry Akbar Siregar, S.E** yang telah bersama-sama menemani peneliti baik suka maupun duka serta

memotivasi peneliti untuk menyelesaikan tesis ini, juga kepada kedua keponakan peneliti yaitu **Muhammad Abid Sulthan Ayash** dan **Ukkhasya Akbar Siregar** yang selalu setia menghibur peneliti dalam proses mengerjakan tesis ini.

Dalam pengerjaan tesis ini, tidak sedikit kesulitan dan hambatan yang peneliti temukan. Syukur *Alhamdulillahirabbil •alamin* atas rahmat, hidayah dan izin Allah SWT, serta kesungguhan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung, segala kesulitan dan hambatan yang peneliti rasakan dapat diatasi dengan baik, sehingga pada akhirnya pengerjaan tesis ini dapat terselesaikan. Maka dari itu, sudah sepantasnya dengan ketulusan hati pada kesempatan ini, peneliti mengucapkan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada semua pihak tersebut, yaitu :

1. Kepada Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program studi Pascasarjana.
2. Kepada Direktur Program Studi Magister Manajemen Program Studi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus sebagai Pembimbing I peneliti, Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP, yang telah banyak meluangkan waktunya dan penuh kesabaran membimbing peneliti serta banyak memberikan dorongan, arahan serta saran sehingga pengerjaan tesis ini dapat diselesaikan. Semoga kebaikan Bapak dibalas oleh Allah SWT dengan imbalan yang lebih baik.
3. Kepada Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Studi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus sebagai Pembimbing II peneliti, Bapak Assoc. Prof. Dr. Drs. Sjahril Effendy Pasaribu,

M.Si, M.A, M.Psi, M.H. yang telah banyak meluangkan waktunya dan penuh kesabaran membimbing peneliti serta banyak memberikan dorongan, arahan serta saran sehingga pengerjaan tesis ini dapat diselesaikan. Semoga kebaikan Bapak dibalas oleh Allah SWT dengan imbalan yang lebih baik.

4. Kepada seluruh staff pengajar beserta staff administrasi biro dan juga staff perpustakaan Program Studi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, terima kasih atas perhatian, motivasi, nasehat, bimbingan dan buah pikir yang berharga yang telah diberikan kepada peneliti selama menimba ilmu di program studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, semoga ilmu yang diberikan bermanfaat dan menjadi amal jariyah yang hanya dapat dibalas oleh Allah SWT.
5. Kepada Kepala Cabang PT Asuransi Bangun Askrida Kantor Operasional Cabang Medan, Bapak Andi Yusrizal, yang telah memberikan izin serta dukungan kepada peneliti untuk dapat melakukan penelitian di perusahaan tersebut sehingga proses penelitian ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya.
6. Kepada sahabat-sahabat terbaik peneliti di Program Studi Magister Manajemen terkhusus kepada Anggi Maharani Siregar, Dicky Arie Ananta Siregar, Emilan Siboro, Intan Julita Hartati Purba, Lailan Musfiroh Hasibuan, Maya Shita, Roby Sugara, Sri Wahyuni Anggraini yang telah memberikan dukungan dan saling memberikan semangat serta doa dalam menyelesaikan tesis ini dan juga kepada seluruh teman-teman mahasiswa/i Program Studi Magister Manajemen Program Studi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya yang telah bersemangat berjuang bersama-sama untuk menyelesaikan pendidikan di Program Studi

Magister Manajemen Program Studi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

7. Kepada semua saudara-saudara dan teman-teman serta semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu namanya, bukan maksud untuk mengecilkan arti pentingnya bantuan dan peran mereka yang juga turut serta memberikan doa dan dukungan kepada peneliti untuk dapat menyelesaikan tesis ini. Semoga kebaikan tersebut dibalas oleh Allah SWT dengan kebaikan yang lebih baik.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Dalam penyelesaian tesis ini, peneliti menyadari sepenuhnya bahwa penyajiannya masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, dengan besar hati dan dengan tangan terbuka peneliti menerima kritikan dan saran yang bersifat membangun dari para pembaca untuk dapat menyempurnakannya dikemudian hari, karena tiada sesuatu di dunia ini yang sempurna sesungguhnya kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT.

Billahi Fii Sabilillah, Fastabiqul Khairat, Wassalamualaikum Wr. Wb.

Medan, Juni 2021

Peneliti,

ULFIZA

DAFTAR ISI

| | |
|--|------------|
| ABSTRAK | i |
| ABSTRACK | ii |
| KATA PENGANTAR..... | iii |
| DAFTAR ISI..... | vii |
| DAFTAR TABEL | x |
| DAFTAR GAMBAR..... | xi |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Identifikasi masalah..... | 13 |
| 1.3 Batasan Masalah | 13 |
| 1.4 Rumusan Masalah | 14 |
| 1.5 Tujuan Penelitian..... | 15 |
| 1.6 Manfaat Penelitian..... | 16 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1 Landasan Teori | 17 |
| 2.1.1 Kinerja Karyawan..... | 17 |
| 2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan | 17 |
| 2.1.1.2 Manfaat dan Tujuan Kinerja Karyawan..... | 18 |
| 2.1.1.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan... | 20 |
| 2.1.1.4 Indikator-indikator Kinerja Karyawan..... | 22 |
| 2.1.2 Mutasi | 24 |
| 2.1.2.1 Pengertian Mutasi | 24 |
| 2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Mutasi..... | 25 |
| 2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Mutasi | 28 |
| 2.1.2.4 Indikator Mutasi | 29 |

| | |
|---|----|
| 2.1.3 Promosi..... | 30 |
| 2.1.3.1 Pengertian Promosi..... | 30 |
| 2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Promosi | 31 |
| 2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Promosi | 33 |
| 2.1.3.4 Indikator Promosi | 34 |
| 2.1.4 Kepuasan Kerja | 35 |
| 2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja | 35 |
| 2.1.4.2 Indikator Kepuasan Kerja..... | 36 |
| 2.2 Penelitian Terdahulu..... | 37 |
| 2.3 Kerangka Konseptual | 38 |
| 2.4 Hipotesis | 40 |

BAB III METODE PENELITIAN

| | |
|--|----|
| 3.1 Pendekatan Penelitian | 41 |
| 3.2 Definisi Operasional Variabel..... | 41 |
| 3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian | 43 |
| 3.3.1 Lokasi | 43 |
| 3.3.2 Waktu Penelitian..... | 43 |
| 3.4 Populasi dan Sample | 44 |
| 3.4.1 Populasi | 44 |
| 3.4.2 Sample | 44 |
| 3.5 Jenis dan Sumber Data..... | 45 |
| 3.6 Teknik Pengumpulan Data..... | 45 |
| 3.7 Teknik Analisis Data..... | 47 |

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

| | |
|--|----|
| 4.1 Hasil Analisis | 51 |
| 4.1.1 Deskripsi Identitas Responden | 51 |
| 4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian | 53 |
| 4.1.2.1 Deskripsi Variabel Mutasi | 53 |
| 4.1.2.2 Deskripsi Variabel Promosi..... | 54 |
| 4.1.2.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja..... | 55 |
| 4.1.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan..... | 56 |

| | |
|--|----|
| 4.1.3 Hasil Analisis..... | 56 |
| 4.1.3.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model) | 56 |
| 4.1.3.2 Analisis Model Struktural (Inner Model) | 60 |
| 4.2 Pembahasan..... | 65 |
| 4.2.1 Pengaruh Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja | 65 |
| 4.2.2 Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan..... | 66 |
| 4.2.3 Pengaruh Promosi Terhadap Kepuasan Kerja | 67 |
| 4.2.4 Pengaruh Promosi Terhadap Kinerja Karyawan | 69 |
| 4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | 70 |
| 4.2.6 Pengaruh Mutasi Dan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja..... | 72 |

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

| | |
|----------------------|----|
| 5.1 Kesimpulan | 76 |
| 5.2 Saran | 77 |

| | |
|----------------------------|-----------|
| DAFTAR PUSTAKA..... | 79 |
|----------------------------|-----------|

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|---|----|
| Tabel 1.1 | Nilai Kinerja Karyawan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan | 5 |
| Tabel 1.2 | Target Produksi Tahun 2019 PT Asuransi Bangun Askrida..... | 6 |
| Tabel 1.3 | Target Produksi Tahun 2020 PT Asuransi Bangun Askrida..... | 7 |
| Tabel 1.4 | Target Produksi Per Bulan Captive PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan Tahun 2019 | 8 |
| Tabel 1.5 | Target Produksi Per Triwulan Captive PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan Tahun 2019 | 9 |
| Tabel 1.6 | Target Produksi Per Bulan Captive PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan | 9 |
| Tabel 1.7 | Target Produksi Per Triwulan Captive PT Asurani Bangun Askrida Cabang Medan..... | 9 |
| Tabel 2.1 | Penelitian Terdahulu | 37 |
| Tabel 3.1 | Definisi Operasional Variabel Penelitian..... | 41 |
| Tabel 3.2 | Jadwal Penelitian | 43 |
| Tabel 3.3 | Sample Penelitian | 45 |
| Tabel 3.4 | Skala Likert..... | 46 |
| Tabel 3.5 | Prosedur Penelitian Outer Model Reflektif..... | 49 |
| Tabel 4.1 | Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 51 |
| Tabel 4.2 | Distribusi Responden Berdasarkan Usia..... | 52 |
| Tabel 4.3 | Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan..... | 52 |
| Tabel 4.4 | Skor Angket Untuk Variabel Mutasi | 53 |
| Tabel 4.5 | Skor Angket Untuk Variabel Promosi | 54 |
| Tabel 4.6 | Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerjal..... | 55 |
| Tabel 4.7 | Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Kayawan | 56 |
| Tabel 4.8 | Analisis Konsistensi Internal | 57 |
| Tabel 4.9 | Validitas Konvergen | 58 |
| Tabel 4.10 | Validitas Diskriminan | 59 |
| Tabel 4.11 | Koefisien Determinasi (R-Square)..... | 60 |
| Tabel 4.12 | Hipotesis Pengaruh Langsung..... | 62 |
| Tabel 4.13 | Total Pengaruh Tidak Langsung..... | 64 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|---------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 | Kerangka Konseptual | 39 |
| Gambar 4.1 | Koefisien Determinasi (R-Square)..... | 61 |
| Gambar 4.2 | Koefisien Jalur | 61 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam setiap lembaga, personalia atau sumber daya manusia menempati kedudukan yang paling vital dan merupakan asset yang paling berharga. Biaya dan sarana prasarana serta teknologi memang penting dalam melaksanakan suatu pekerjaan, tetapi ketersediaan sumber daya itu menjadi sia-sia apabila ditangani oleh sumber daya manusia yang tidak berkompeten dan kurang berkomitmen.

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam perkembangan dunia usaha. Dalam perusahaan sumber daya manusia merupakan semua pihak yang terlibat dalam segala usaha untuk mengembangkan perusahaan tersebut khususnya karyawan. Setiap perusahaan sangatlah membutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi dan memiliki kreatifitas guna mencapai tujuan perusahaan. Di samping itu perusahaan juga sangat mengharapkan karyawan yang memiliki kemauan untuk bisa bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk dapat mencapai hasil kerja yang maksimal.

Hubungan antara perusahaan dengan karyawannya merupakan dua hal yang saling membutuhkan karena keberhasilan untuk memajukan perusahaan ditentukan oleh kemampuan karyawannya tetapi keuntungan dari keberhasilan tersebut akan dapat dirasakan oleh keduanya. Adapun bagi karyawan keberhasilan memajukan perusahaan merupakan peluang untuk dapat memenuhi kebutuhannya sedangkan bagi perusahaan merupakan kesempatan untuk dapat bertahan dalam melakukan persaingan bisnis baik secara nasional maupun secara global.

Peran penting karyawan dalam perusahaan dapat dilihat dari karyawan yang menjadi pemikir, perencana dan pengendali dalam setiap aktifitas perusahaan. Melihat hal tersebut, maka kualitas kinerja karyawan sangat menentukan keberhasilan atau kepuasan kerja dari perusahaan tersebut. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen harus mampu mengukur kualitas kinerja karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kinerja seorang karyawan dapat dinilai dari hasil kerja yang yang dicapai oleh karyawan baik secara kualitas ataupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan.

Sebagaimana menurut (Mangkunegara, 2017) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Seorang karyawan dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila karyawan tersebut mampu menghasilkan hasil kerja yang sama atau melebihi standart atau kriteria yang telah ditetapkan bersama dalam organisasi. Sebaliknya, karyawan dikatakan tidak memiliki kinerja apabila hasil kerja kurang dari standart atau kriteria yang telah ditetapkan bersama.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan. Faktor-faktor tersebut dapat berupa masalah situasi dan kondisi kerja perusahaan yang disebabkan oleh program mutasi kerja maupun promosi jabatan. Perusahaan harus berupaya agar karyawan mau dan mampu memberikan apresiasi sebaik mungkin guna mempertahankan dan meningkatkan

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

Strategi lain yang digunakan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan yakni mutasi. Mutasi adalah pemindahan karyawan dari tempat yang lama ke tempat yang baru tetapi masih memiliki kedudukan, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan yang sama dengan tujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja karyawan. Pelaksanaan mutasi kerja sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dengan bawahan, namun mutasi tidak terlepas dari alasan mengurangi rasa bosan karyawan kepada pekerjaan serta untuk memenuhi keinginan karyawan sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing.

PT Asuransi Bangun Askrida atau biasa yang lebih dikenal dengan nama ASKRIDA merupakan suatu perusahaan perseroan terbatas yang didirikan berdasarkan dan tunduk pada hukum negara Republik Indonesia yang didirikan berdasarkan Akta Notaris Riharti Sudjardjati, SH No.9 tanggal 2 Desember 1989. ASKRIDA didirikan oleh Bank Pembangunan Daerah (BPD) sebagai sebuah

perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam bidang asuransi atas semua resiko dan kehilangan, khususnya bagi gedung-gedung pemerintahan dan juga asset-asset milik pemerintah daerah lainnya. ASKRIDA merupakan perusahaan asuransi berskala nasional dengan kepemilikan Kantor Operasional hampir diseluruh provinsi termasuk di Provinsi Sumatera Utara yaitu ASKRIDA Kantor Operasional Cabang Medan. Kemajuan ASKRIDA sangatlah dipengaruhi oleh kualitas kinerja dari para karyawannya. Kinerja yang baik sudah pasti juga dipengaruhi oleh kemampuan yang baik pula. ASKRIDA saat ini berada di tengah persaingan dan perkembangan yang pesat dari perusahaan asuransi lainnya.

Sehingga berdasarkan kondisi tersebut Askrida untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja menggunakan *Competency Based Human Resources Management (CBRHM)* yang merupakan kegiatan manajemen dalam mengelola hubungan ketenagakerjaan/sumber daya manusia secara optimal. Untuk mengukur kinerja karyawan, Askrida menggunakan *Balanced Scorecard (BSC)* yang dilihat dari 4 perspektif, keempat perspektif itu terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penilaian kinerja dilakukan secara langsung yang melibatkan karyawan yang bersangkutan, atasan langsung, rekan sekerja dan bawahan. Adapun data yang diterima peneliti dari PT Asuransi Bangun Askrida Kantor Operasional Cabang Medan yaitu, jumlah karyawan pada tahun 2015-2018 yang terus mendapatkan penilaian hasil kerja sehari-hari dan diukur setiap tahun yang disebut Nilai Kerja Individu (NKI). NKI berupa pernyataan atas suatu kinerja karyawan dalam kurun waktu tertentu.

Tabel 1.1
Nilai Kinerja Karyawan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan
Tahun 2015-2018

| Tahun | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------|--------|--------|-------|-------|
| P1 | 0,04% | 0,21% | 0,0% | 0,0% |
| P2 | 6,98% | 5,82% | 29,3% | 22,2% |
| P3 | 92,98% | 93,89% | 70,7% | 77,7% |
| P4 | 0,0% | 0,08% | 0,0% | 0,1% |
| P5 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |

Sumber : PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan (Data Diolah Peneliti, 2021)

Keterangan:

P1 : Istimewa P2 : Baik Sekali P3: Baik P4 : Kurang P5 : Sangat Kurang

Dapat dilihat dari tabel 1.1 bahwa kinerja karyawan dari tahun 2015-2018 tidak stabil. Kondisi ini terlihat dari P1 merupakan kategori kinerja istimewa yang mengalami penurunan di tahun 2015 dan meningkat di tahun 2016 dan kembali menurun pada tahun 2017 dan 2018. Kemudian P2 yang mengalami penurunan di tahun 2016 dan meningkat pada tahun 2017 dan kembali turun pada tahun 2018 serta P3 yang mengalami penurunan di tahun 2015, meningkat pada tahun 2016 dan kembali turun pada 2017 dan meningkat pada tahun 2018. Hal ini menunjukkan adanya kinerja karyawan yang mengalami penurunan yang terlihat tidak ada karyawan yang mendapatkan P1 pada tahun 2018.

Selanjutnya kinerja tersebut dapat dilihat melalui penurunan pencapaian produksi premi perusahaan PT Asuransi Bangun Askrida Kantor Operasional Cabang Medan yang tentu turut melemahkan kinerja Perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat melalui tabel 1.2 dan tabel 1.3 di bawah ini mengenai Rekapitulasi Produksi Premi Per Cabang PT Asuransi Bangun Askrida Kantor Operasional Cabang Medan selama 2 (dua) tahun terakhir yaitu pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2020 :

Tabel 1.2
Target Produksi Tahun 2019
PT Asuransi Bangun Askrida
REKAPITULASI PRODUKSI PREMI PER CABANG
Tanggal Polis : 01/01/2019 S/D 31/12/2019

| NO | DAERAH | KETERANGAN | TARGET | UMUM | PEMDA | PERUSDA | BPD | JUMLAH | SISA |
|--------------|--------|-------------------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|
| 1 | 0 | Head Office | 0 | -6,530,080 | 0 | 0 | -23,936,238,335 | 23,942,768,415 | -23,942,768,415 |
| 2 | 1 | Kantor Pusat Unit Operasional | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 10 | Aceh | 2,500,000,000 | 5,141,476,956 | 0 | 0 | -58,536,919 | 5,082,940,037 | 2,582,940,037 |
| 4 | 11 | Medan | 260,000,000,000 | 65,577,436,837 | 36,400,497 | 3,268,988 | 193,636,197,323 | 259,253,303,645 | -746,696,355 |
| 5 | 12 | Padang | 188,000,000,000 | 11,514,213,332 | 3,710,100,784 | 25,420,392 | 69,291,430,511 | 84,541,165,019 | -103,458,834,981 |
| 6 | 13 | Riau | 160,000,000,000 | 21,052,527,201 | 0 | 847,779,904 | 61,938,935,395 | 83,839,242,500 | -76,160,757,500 |
| 7 | 14 | Jambi | 67,700,000,000 | 8,135,231,960 | 25,779,100 | 44,929,750 | 31,187,651,249 | 39,393,592,059 | -28,306,407,941 |
| 8 | 15 | Palembang | 140,832,500,000 | 66,303,001,759 | 0 | 2,650,000 | 59,140,254,311 | 125,445,906,069 | -15,386,593,931 |
| 9 | 16 | Bengkulu | 49,500,000,000 | 4,532,268,164 | 3,670,700 | 0 | 32,996,952,099 | 37,532,890,963 | -11,967,109,037 |
| 10 | 17 | Lampung | 76,000,000,000 | 6,251,604,764 | 5,325,075 | 0 | 61,518,947,261 | 67,775,877,100 | -8,224,122,900 |
| 11 | 18 | Bangka Belitung | 0 | 2,386,905,447 | 0 | 0 | 13,288,662,411 | 15,675,567,858 | 15,675,567,858 |
| 12 | 19 | Batam | 0 | 4,576,002,911 | 0 | 0 | 21,992,116,684 | 26,568,119,595 | 26,568,119,595 |
| 13 | 20 | Jakarta | 347,000,000,000 | 201,120,508,125 | 4,627,939,283 | 1,202,089,936 | 38,975,582,274 | 245,926,119,618 | -101,073,880,382 |
| 14 | 21 | Bandung | 652,000,000,000 | 18,743,843,390 | 939,782,785 | 0 | 634,368,015,035 | 654,051,641,210 | 2,051,641,210 |
| 15 | 22 | Semarang | 242,800,000,000 | 30,484,409,399 | 1,133,758,109 | 873,548,345 | 164,918,273,814 | 197,409,989,667 | -45,390,010,333 |
| 16 | 23 | Yogyakarta | 58,000,000,000 | 9,386,071,625 | 116,603,736 | 431,922,342 | 17,643,423,634 | 27,578,021,337 | -30,421,978,663 |
| 17 | 24 | Surabaya | 260,000,000,000 | 48,712,781,422 | 1,005,163,199 | 4,325,497,689 | 118,191,074,994 | 172,234,517,303 | -87,765,482,697 |
| 18 | 25 | Serang | 47,000,000,000 | 12,815,565,959 | 189,545,502 | 1,818,561,254 | 11,998,580,377 | 26,822,253,092 | -20,177,746,908 |
| 19 | 30 | Pontianak | 110,000,000,000 | 8,971,014,885 | 1,860,007,696 | 0 | 38,210,270,285 | 49,041,292,866 | -60,958,707,134 |
| 20 | 31 | Palangkaraya | 68,520,000,000 | 4,274,088,960 | 7,392,000 | 0 | 44,265,340,152 | 48,546,821,112 | -19,973,178,888 |
| 21 | 32 | Banjarmasin | 46,000,000,000 | 26,692,209,430 | 127,556 | 975,388,031 | 10,093,381,799 | 37,761,106,816 | -8,238,893,184 |
| 22 | 33 | Samarinda | 98,000,000,000 | 4,245,169,676 | 10,523,685 | 78,062,848 | 69,606,592,822 | 73,940,349,031 | -24,059,650,969 |
| 23 | 40 | Manado | 132,250,000,000 | 9,538,597,140 | 0 | 0 | 79,010,171,416 | 88,548,768,556 | -43,701,231,444 |
| 24 | 41 | Palu | 110,000,000,000 | 37,986,295,664 | 50,471,400 | 0 | 40,553,575,627 | 78,590,342,691 | -31,409,657,309 |
| 25 | 42 | Kendari | 147,000,000,000 | 6,078,643,562 | 391,740,292 | 1,192,939,632 | 162,996,402,061 | 170,659,725,547 | 23,659,725,547 |
| 26 | 43 | Makasar | 147,470,000,000 | 17,223,782,309 | 941,711,955 | 0 | 89,428,385,306 | 107,593,879,569 | -39,876,120,431 |
| 27 | 44 | Mamuju | 37,350,000,000 | 3,813,195,612 | 575,320,698 | 0 | 17,995,015,034 | 22,383,531,344 | -14,966,468,656 |
| 28 | 45 | Gorontalo | 0 | 2,312,126,163 | 9,270,000 | 0 | 10,521,432,980 | 12,842,829,144 | 12,842,829,144 |
| 29 | 50 | Denpasar | 106,600,000,000 | 11,157,820,163 | 847,451,887 | 172,417,806 | 101,517,927,508 | 113,695,617,364 | 7,095,617,364 |
| 30 | 51 | Mataram | 45,000,000,000 | 18,567,950,415 | 78,904,226 | 42,759,880 | 153,476,376 | 18,843,090,897 | -26,156,909,103 |
| 31 | 52 | Kupang | 76,050,000,000 | 1,563,802,951 | 0 | 0 | 25,159,923,341 | 26,723,726,292 | -49,326,273,708 |
| 32 | 60 | Ambon | 56,120,000,000 | 31,695,026,373 | 0 | 0 | 13,115,203,070 | 44,810,229,443 | -11,309,770,557 |
| 33 | 61 | Ternate | 0 | 4,473,557,422 | 0 | 0 | 9,964,865,139 | 14,438,422,561 | 14,438,422,561 |
| 34 | 70 | Papua | 137,000,000,000 | 27,569,150,708 | 7,473,310 | 0 | 126,846,201,559 | 154,422,825,577 | 17,422,825,577 |
| TOTAL | | | 3,868,692,500,000 | 732,889,750,603 | 16,574,463,475 | 12,037,236,796 | 2,346,529,486,5923 | 108,030,937,466 | -760,661,562,534 |

Tanggal Cetak :
23-Feb-2021 08:55:01

Sumber : PT Asuransi Bangun Askrida

Sumber : PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan (Data Diolah Peneliti, 2021)

Tabel 1.3
Target Produksi tahun 2020
PT Asuransi Bangun Askrida
REKAPITULASI PRODUKSI PREMI PER CABANG
Tanggal Polis : 01/01/2020 S/D 31/12/2020

| NO | DAERAH | KETERANGAN | TARGET | UMUM | PEMDA | PERUSDA | BPD | JUMLAH | SISA |
|-------|--------|-------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | 0 | Head Office | 0 | -967,116 | 0 | 0 | -57,088,136,267 | 57,089,103,383 | 57,089,103,383 |
| 2 | 1 | Kantor Pusat Unit Operasional | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 10 | Aceh | 0 | 715,709,686 | 0 | 0 | -52,880,934 | 662,828,752 | 662,828,752 |
| 4 | 11 | Medan | 254,200,000,000 | 29,554,516,384 | 0 | 4,552,225 | 194,544,544,142 | 224,103,612,752 | -30,096,387,248 |
| 5 | 12 | Padang | 175,500,000,000 | 6,173,735,854 | 1,095,791,596 | 36,719,650 | 54,285,176,991 | 61,591,424,091 | -113,908,575,90 |
| 6 | 13 | Riau | 160,000,000,000 | 6,057,012,910 | 0 | 218,083,650 | 108,647,149,195 | 114,922,245,755 | -45,077,754,245 |
| 7 | 14 | Jambi | 52,500,000,000 | 3,369,149,963 | 5,385,250 | 38,036,560 | 32,799,208,335 | 36,211,780,108 | -16,288,219,892 |
| 8 | 15 | Palembang | 121,600,000,000 | 3,371,041,190 | 0 | 2,770,000 | 57,505,918,781 | 60,879,729,971 | -60,720,270,029 |
| 9 | 16 | Bengkulu | 70,000,000,000 | 2,020,225,458 | 1,470,800 | 0 | 54,991,300,308 | 57,012,996,566 | -12,987,003,434 |
| 10 | 17 | Lampung | 94,000,000,000 | 2,380,062,362 | 0 | 0 | 50,571,611,254 | 52,951,673,616 | -41,048,326,384 |
| 11 | 18 | Bangka Belitung | 0 | 454,298,518 | 0 | 0 | 17,233,302,196 | 17,687,600,714 | 17,687,600,714 |
| 12 | 19 | Batam | 0 | 2,831,961,534 | 0 | 0 | 27,454,597,323 | 30,286,558,857 | 30,286,558,857 |
| 13 | 20 | Jakarta | 855,000,000,000 | 352,657,808,693 | 4,927,077,643 | 9,266,008,690 | 64,876,068,148 | 431,726,963,174 | -423,273,036,82 |
| 14 | 21 | Bandung | 726,000,000,000 | 9,385,531,997 | 406,999,496 | 0 | 244,078,289,925 | 253,870,821,418 | -472,129,178,582 |
| 15 | 22 | Semarang | 296,000,000,000 | 9,044,200,278 | 984,903,434 | 1,470,711,642 | 244,524,245,196 | 256,024,060,550 | -39,975,939,450 |
| 16 | 23 | Yogyakarta | 65,000,000,000 | 4,733,620,917 | 93,595,000 | 1,254,570,607 | 15,142,334,246 | 21,224,120,770 | -43,775,879,230 |
| 17 | 24 | Surabaya | 260,000,000,000 | 17,391,671,012 | 999,870,502 | 3,368,254,092 | 181,836,635,314 | 203,596,430,920 | -56,403,569,080 |
| 18 | 25 | Serang | 43,050,000,000 | 3,344,640,886 | 254,742,800 | 1,666,543,833 | 6,011,028,004 | 11,276,955,523 | -31,773,044,477 |
| 19 | 30 | Pontianak | 63,760,000,000 | 3,554,882,649 | 1,106,179,083 | 0 | 28,892,736,497 | 33,553,798,228 | -30,206,201,772 |
| 20 | 31 | Palangkaraya | 65,000,000,000 | 1,010,348,901 | 39,025,277 | 112,711 | 39,701,904,434 | 40,751,391,323 | -24,248,608,677 |
| 21 | 32 | Banjarmasin | 48,000,000,000 | 1,634,837,095 | 0 | 12,969,721 | 4,413,516,574 | 6,061,323,390 | -41,938,676,610 |
| 22 | 33 | Samarinda | 80,600,000,000 | 2,229,209,777 | 11,834,891 | 87,680,012 | 122,260,403,607 | 124,589,128,287 | 43,989,128,287 |
| 23 | 40 | Manado | 110,000,000,000 | 4,781,633,002 | 0 | 0 | 73,382,833,283 | 78,164,466,285 | -31,835,533,715 |
| 24 | 41 | Palu | 100,000,000,000 | 22,444,761,763 | 195,406,527 | 0 | 39,511,350,890 | 62,151,519,180 | -37,848,480,820 |
| 25 | 42 | Kendari | 204,140,000,000 | 3,894,995,361 | 386,282,862 | 1,038,035,124 | 104,568,443,746 | 109,887,757,093 | -94,252,242,907 |
| 26 | 43 | Makasar | 140,000,000,000 | 10,364,134,332 | 1,046,203,128 | 0 | 70,232,210,731 | 81,642,548,191 | -58,357,451,809 |
| 27 | 44 | Mamuju | 25,500,000,000 | 1,395,072,172 | 536,656,023 | 0 | 12,673,571,905 | 14,605,300,100 | -10,894,699,900 |
| 28 | 45 | Gorontalo | 0 | 790,248,944 | 0 | 0 | 24,976,390,387 | 25,766,639,331 | 25,766,639,331 |
| 29 | 50 | Denpasar | 115,000,000,000 | 4,960,180,766 | 911,890,953 | 172,417,806 | 69,338,041,986 | 75,382,531,511 | -39,617,468,489 |
| 30 | 51 | Mataram | 32,000,000,000 | 3,141,413,799 | 0 | 50,845,150 | 16,975,165 | 3,209,234,114 | -28,790,765,886 |
| 31 | 52 | Kupang | 41,200,000,000 | 2,246,320,188 | 0 | 0 | 22,541,930,777 | 24,788,250,965 | -16,411,749,035 |
| 32 | 60 | Ambon | 68,800,000,000 | 23,269,367,085 | 0 | 0 | 11,156,355,279 | 34,425,722,364 | -34,374,277,636 |
| 33 | 61 | Ternate | 0 | 1,853,576,345 | 0 | 0 | 6,577,383,978 | 8,430,960,323 | 8,430,960,323 |
| 34 | 70 | Papua | 147,000,000,000 | 17,542,455,096 | 0 | 0 | 111,130,490,384 | 128,672,945,480 | -18,327,054,520 |
| TOTAL | | | 4,413,850,000,000 | 558,597,657,802 | 13,003,315,265 | 18,688,311,472 | 2,038,734,931,777 | 2,629,024,216,316 | 1,784,825,783,684 |

Tanggal Cetak :
23-Feb-2021 09:10:20

Sumber : PT Asuransi Bangun Askrida

Sumber : PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan (Data Diolah Peneliti, 2021)

Jika dilihat dari Tabel 1.2 dan juga Tabel 1.3 dapat dilihat ASKRIDA Kantor Operasional Cabang Medan mengalami penurunan dalam pencapaian target produksi dari tahun 2019 hingga tahun 2020. Pada tahun 2019 ASKRIDA Kantor Operasional Cabang Medan memiliki target pada 260.000.000.000 tetapi dalam pencapaiannya minus pada angka -746,696,355 sedangkan pada tahun 2020 ASKRIDA Kantor Operasional Cabang Medan memiliki target pada 254.200.000.000 tetapi dalam pencapaiannya minus pada angka -30.096.387248. Walaupun target produksi di tahun 2020 tidak lebih besar dari tahun 2019 tetapi justru minus target lebih banyak di tahun 2020.

Selanjutnya untuk memperkuat penelitian, peneliti juga menampilkan pencapaian target yang dicapai karyawan perbulan dan pertriwulan untuk melihat kinerja karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Target produksi tersebut dapat dilihat melalui tabel berikut dibawah ini :

Tabel 1.4
TARGET PRODUKSI PER BULAN CAPTIVE
PT ASURANSI BANGUN ASKRIDA CABANG MEDAN
TAHUN PRODUKSI 2019 (Dalam Milyar)

| Bulan | PEMDA | | % | PERUSDA | | % | BPD | | % | TOTAL | | % |
|---------------|------------------|------------|---|--------------------|-----------|---|------------------------|------------------------|--------------|------------------------|------------------------|--------------|
| | TARGET | REALISASI | | TARGET | REALISASI | | TARGET | REALISASI | | TARGET | REALISASI | |
| JANUARI | | | | | | | 15,149,636,000 | 17,609,046,756 | 116% | 15,149,636,000 | 17,609,046,756 | 116% |
| FEBRUARI | | 5,631,523 | | | | | 16,438,130,000 | 12,101,840,746 | 74% | 16,438,130,000 | 12,107,472,269 | 74% |
| MARET | | 10,660,067 | | | | | 18,380,112,000 | 15,933,998,636 | 8669% | 18,380,112,000 | 15,944,658,703 | 8675% |
| APRIL | | 2,954,765 | | | | | 23,490,002,000 | 14,250,132,438 | 6066% | 23,495,002,000 | 14,253,087,203 | 6068% |
| MEI | | 16,954,142 | | | | | 25,869,718,000 | 25,131,339,684 | 9715% | 25,869,718,000 | 25,148,293,826 | 9721% |
| JUNI | | | | | | | 19,793,843,000 | 30,900,285,046 | 156% | 19,793,843,000 | 30,900,285,046 | 156% |
| JULI | 2,000,000 | 200,000 | | | 3,268,988 | | 19,603,352,000 | 12,844,955,355 | 6552% | 19,605,352,000 | 12,848,424,343 | 6554% |
| AGUSTUS | | | | | | | 27,076,258,000 | 14,340,923,974 | 53% | 27,076,258,000 | 14,340,923,974 | 53% |
| SEPTEMBER | 1,000,000 | | | 151,000,000 | | | 26,815,768,000 | 16,211,132,418 | 60% | 26,967,768,000 | 16,211,132,418 | 60% |
| OKTOBER | | | | | | | 21,323,026,000 | 30,441,125,105 | 143% | 21,323,026,000 | 30,441,125,105 | 143% |
| NOVEMBER | 900 | | | | | | 22,621,318,000 | 36,276,114,729 | 160% | 22,622,218,000 | 36,276,114,729 | 160% |
| DESEMBER | | | | 200,000,000 | | | 23,083,937,000 | 33,172,739,273 | 144% | 23,283,937,000 | 33,172,739,273 | 142% |
| JUMLAH | 3,900,000 | | | 351,000,000 | | | 259,645,100,000 | 259,213,634,160 | 9983% | 260.000.000.000 | 259,253,303,645 | 9971% |

Sumber : PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan (Data Diolah Peneliti, 2021)

Tabel 1.5
TARGET PRODUKSI PER TRIWULAN CAPTIVE
PT ASURANSI BANGUN ASKRIDA CABANG MEDAN
TAHUN PRODUKSI 2019 (Dalam Milyar)

| TRIWULAN | TARGET TRIWULAN | REALISASI | % |
|--------------|------------------------|------------------------|--------------|
| Triwulan I | 49,967,878,000 | 45,661,177,728 | 91% |
| Triwulan II | 69,153,563,000 | 70,709,119,869 | 102% |
| Triwulan III | 73,649,378,000 | 43,400,480,735 | 59% |
| Triwulan IV | 67,229,181,000 | 99,889,979,107 | 149% |
| Total | 260,000,000,000 | 259,660,757,439 | 9987% |

Sumber : PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan (Data Diolah Peneliti, 2021)

Tabel 1.6
TARGET PRODUKSI PER BULAN CAPTIVE
PT ASURANSI BANGUN ASKRIDA CABANG MEDAN
TAHUN PRODUKSI 2020 (Dalam Milyar)

| Bulan | PEMDA | | % | PERUSDA | | % | BPD | | % | TOTAL | | % |
|---------------|--------------------|-----------|---|--------------------|------------------|-----------|------------------------|------------------------|------------|------------------------|------------------------|------------|
| | TARGET | REALISASI | | TARGET | REALISASI | | TARGET | REALISASI | | TARGET | REALISASI | |
| JANUARI | | | | | | | 27,690,856,159 | 14,367,404,046 | 52% | 27,690,856,159 | 14,367,404,046 | 52% |
| FEBRUARI | 33,184,374 | | | | | | 17,611,466,105 | 23,796,581,222 | 135% | 17,644,650,479 | 23,796,581,222 | 135% |
| MARET | 62,815,626 | | | 67,500,000 | | | 24,194,087,735 | 23,231,496,220 | 96% | 24,256,970,861 | 23,231,496,220 | 96% |
| APRIL | 9,498,510 | | | | | | 14,476,841,785 | 14,995,990,867 | 103% | 14,486,340,295 | 14,995,990,867 | 103% |
| MEI | 54,501,490 | | | | | | 15,381,118,486 | 10,896,545,850 | 71% | 15,435,619,976 | 10,896,545,850 | 71% |
| JUNI | | | | 45,000,000 | | | 16,472,979,730 | 16,602,749,401 | 101% | 16,517,979,730 | 16,602,749,401 | 101% |
| JULI | 80,000,000 | | | 56,250,000 | | | 16,112,273,376 | 9,320,249,755 | 58% | 16,248,523,376 | 9,320,249,755 | 58% |
| AGUSTUS | | | | | | | 18,085,863,109 | 14,636,782,251 | 80% | 18,085,863,109 | 14,636,782,251 | 80% |
| SEPTEMBER | | | | | | | 23,715,538,515 | 16,046,350,018 | 68% | 23,715,538,515 | 16,046,350,018 | 68% |
| OKTOBER | | | | | | | 14,954,107,056 | 16,024,394,525 | 107% | 14,954,107,056 | 16,024,394,525 | 107% |
| NOVEMBER | | | | | 4,552,225 | | 23,358,213,710 | 16,963,798,007 | 73% | 23,358,213,710 | 16,963,798,007 | 73% |
| DESEMBER | 80,000,000 | | | 56,250,000 | | | 19,601,354,235 | 18,661,651,481 | 95% | 19,737,604,235 | 18,661,651,481 | 95% |
| JUMLAH | 320,000,000 | | | 225,000,000 | 4,552,225 | 2% | 231,654,700,000 | 195,543,993,643 | 76% | 232,132,267,501 | 195,548,545,868 | 84% |

Sumber : PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan (Data Diolah Peneliti, 2021)

Tabel 1.7
TARGET PRODUKSI PER TRIWULAN CAPTIVE
PT ASURANSI BANGUN ASKRIDA CABANG MEDAN
TAHUN PRODUKSI 2020 (Dalam Milyar)

| TRIWULAN | TARGET TRIWULAN | REALISASI | % |
|--------------|------------------------|------------------------|------------|
| Triwulan I | 69,659,910,000 | 61,395,481,000 | 88% |
| Triwulan II | 46,439,940,000 | 42,495,268,118 | 92% |
| Triwulan III | 58,049,925,000 | 40,003,382,024 | 70% |
| Triwulan IV | 58,049,925,000 | 51,654,296,238 | 89% |
| Total | 232,199,700,000 | 195,548,545,868 | 84% |

Sumber : PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan (Data Diolah Peneliti, 2021)

Dari tabel 1.4 dan tabel 1.5 juga tabel 1.6 dan tabel 1.7 dapat dilihat bahwa pencapaian produksi premi karyawan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan tidak stabil dan cenderung turun. Jika dilihat pencapaian pada tahun 2019, bulan Agustus merupakan pencapaian terendah hanya 53% dari target yang diberikan. Sedangkan jika dilihat secara triwulan pada tahun 2020 pencapaian terendah pada triwulan ketiga sebesar 59% namun hal tersebut berhasil ditutupi oleh pencapaian pada triwulan terakhir atau keempat yang berhasil mencapai premi melebihi target yang sudah diberikan.

Dalam hal penurunan kinerja karyawan, manajemen harus mampu untuk mencari penyebabnya karena jika tidak sudah pasti akan berpengaruh pada kualitas pencapaian perusahaan. Beberapa faktor yang dapat menjadi penyebab penurunan kinerja karyawan diantaranya sesuai dengan menurunnya kepuasan kerja karyawan yaitu karyawan merasa perlu adanya peralihan lokasi bekerja untuk meningkatkan kreatifitas dan juga lingkungan kerja yang baru. Sebagaimana menurut (Setioningtyas & Dyatmika, 2020a) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah mutasi. Mutasi merupakan salah satu bentuk dari pengembangan Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan perusahaan yang optimal. Selanjutnya, mutasi juga dilakukan untuk mengatasi permasalahan kejenuhan yang seringkali dialami karyawan ketika bekerja secara terus-menerus. Hal ini berarti bahwa, mutasi dilakukan agar karyawan tidak mengalami penurunan semangat kerja yang dapat berakibat pada menurunnya kinerja atau efektifitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain mutasi, promosi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut (Wati et al., 2020) promosi (*promotion*) berperan

penting bagi setiap karyawan. Dengan demikian, promosi seharusnya akan memberikan status sosial (*social status*), wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan. Promosi jabatan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan setiap karyawan menjadikan promosi jabatan sebagai sebuah impian dan tujuan yang selalu diharapkan oleh karyawan. Promosi jabatan tidak hanya semata-mata akan memberikan kekuasaan lebih tapi juga membuat karyawan akan merasa status sosialnya meningkat. Promosi jabatan yakni perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi, sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar. Promosi dilakukan untuk memotivasi semangat kerja karyawan, agar mengemban tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, perusahaan sudah melakukan program mutasi kerja dan juga promosi jabatan untuk memberikan kesempatan bagi para karyawannya agar bisa meningkatkan karirnya dan kedepannya dapat mencapai tujuan secara pribadi maupun untuk Perusahaan. PT.Asuransi Bangun Askrida Cab Medan sudah menerapkan rotasi karyawan sejak 25 tahun lalu, dimana setiap minimal 3 tahun sekali atau semaksimalnya 5 tahun sekali setiap karyawan akan mengalami perpindahan dari posisi saat ini ke posisi lainnya yang belum pernah mereka duduki. Standarisasi perpindahan tersebut berdasarkan perjanjian kerjasama pada penandatanganan surat kerja dan berdasarkan hasil evaluasi kerja karyawan itu sendiri. Perpindahan kerja tersebut juga akan berdampak kepada gaji serta tunjangan yang akan diterima oleh karyawan, hal

tersebut bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan agar dapat bekerja secara maksimal.

Namun berdasarkan hasil observasi bahwa program akselerasi di Perusahaan belum maksimal. Berkenaan dengan mutasi terlihat dari adanya mutasi karyawan yang dirasakan kurang adil yang dilakukan oleh instansi, dimana karyawan yang seharusnya tidak dimutasikan terjadi pemutasian sebaliknya karyawan yang seharusnya dimutasi tidak dimutasi. Adanya mutasi yang belum sesuai dengan *skill* dan kemampuan seseorang karyawan serta pemberian promosi yang belum sesuai dan memuaskan akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan tersebut.

Disamping itu karyawan sudah mencoba memberikan masukan dan keluhan kepada perusahaan terkait kondisi tersebut, namun perusahaan belum mengambil langkah penanganan mengenai karyawan yang merasa tidak mendapat keadilan dalam penerapan rotasi kerja tersebut. Selanjutnya terkait promosi karyawan juga belum mendapatkan kompensasi yang sesuai sebagaimana yang dimaksud pada peraturan Perusahaan, tugas dan tanggungjawab karyawan meningkat namun kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan input yang diberikan karyawan.

Permasalahan diatas harus segera ditemukan titik terang nya guna menghindari adanya kecemburuan social dan akhirnya akan menurunkan kepuasan bekerja hingga menurunkan kinerja karyawan itu sendiri. Sehingga berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Mutasi dan Promosi terhadap

Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan•.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini akan terfokus pada masalah-masalah yang teridentifikasi. Adapun masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Menurunnya kinerja karyawan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan yang dilihat dari *Competency Based Human Resources Management* (CBRHM) pada tahun 2015-2018.
2. Menurunnya pencapaian premi yang dikumpulkan karyawan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan pada tahun 2019-2020.
3. Program mutasi kerja dan promosi jabatan yang belum terprogram secara merata pada PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan.
4. Menurunnya kepuasan kerja karyawan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan karena kurangnya perhatian manajemen perusahaan terkait keluhan dan masukan karyawannya.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, penulis membatasi ruang lingkup penelitian ini. Penulis membatasi masalah penelitian ini dengan judul pengaruh mutasi dan promosi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening pada perusahaan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan hanya pada :

1. Penelitian ini hanya membatasi mengenai penilaian kinerja pada PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan berdasarkan pencapaian target tahunan yang dilihat dari rekapitulasi produksi premi per cabang dan penilaian kinerja karyawan melalui penilaian dari *Competency Based Human Resources Management (CBRHM)* pada tahun 2015-2018.
2. Penelitian ini hanya membatasi pada masalah mutasi kerja dan juga promosi jabatan yang terjadi pada PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan berdasarkan hasil kerja karyawan.
3. Lokasi mutasi dan promosi jabatan karyawan adalah seluruh kantor operasional PT Asuransi Bangun Askrida yang berada di 30 Provinsi.
4. Penelitian ini membatasi variabel kepuasan kerja hanya pada posisi kerja serta tanggung jawab yang diemban karyawan.

1.4 Rumusan Masalah

berdasarkan pada latar belakang masalah, maka perumusan masalah yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah mutasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan ?
2. Apakah promosi berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan ?
3. Apakah mutasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan ?
4. Apakah promosi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan ?

5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan ?
6. Apakah mutasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan ?
7. Apakah promosi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan ?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan ?
2. Untuk mengetahui pengaruh promosi terhadap kepuasan kerja di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan ?
3. Untuk mengetahui pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan ?
4. Untuk mengetahui pengaruh promosi terhadap kinerja karyawan di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan ?
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan ?
6. Untuk mengetahui pengaruh mutasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan ?

7. Untuk mengetahui pengaruh promosi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan ?

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan serta manfaat sebagai berikut :

1. Secara Teoritis Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pengembangan konsep, asas maupun teori-teori manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan pengaruh mutasi, promosi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja.
2. Secara Praktis Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, terutama bagi masyarakat dan perusahaan lainnya, serta terkhusus untuk PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan dalam hal pengaruh mutasi kerja dan promosi jabatan melalui kepuasan kerja yang akan berpengaruh pada peningkatan kualitas kinerja karyawan.
3. Bagi Peneliti Penelitian ini diharapkan bisa dijadikan sebagai bahan pengetahuan untuk memperluas wawasan peneliti dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai *driven force* (kekuatan pendorong) yang mampu memberi percepatan kearah sana.

Menurut (Kasmir, 2016) menyebutkan: "Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu".

Menurut Rivai & Basri dalam (Masram & Muáh, 2017) menyatakan: "Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama".

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson dalam (Masram & Muáh, 2017) juga menyebutkan "Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut".

Selanjutnya menurut Mangkunegara dalam (Masram & Muáh, 2017) menyatakan "Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas

yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah kepuasan kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan pada periode tertentu.

2.1.1.2 Manfaat dan Tujuan Kinerja karyawan

Perusahaan yang sehat tentu memiliki manajemen yang baik pula dan manajemen yang baik dapat dinilai dari kinerja karyawan yang optimal. Kinerja karyawan yang baik tersebut memiliki beberapa manfaat. Seperti sebagaimana menurut pendapat para ahli dibawah ini:

Menurut Wibowo dalam (Rozarie, 2017) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

- 1) Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.
- 2) Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.
- 3) Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
- 4) Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan

seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.

- 5) Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
- 6) Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Menurut (Rozarie, 2017) menyebutkan bahwa penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan dalam rangka pelayanan kepada konsumen/*public* sekaligus juga sebagai pedoman untuk menjadikan karyawan dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih baik. Kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, oleh karena itu untuk memastikan apakah karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik diperlukan penilaian terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan.

Selanjutnya menurut Greenberg & Baron dalam (Rozarie, 2017) menjelaskan bahwa penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Penilaian memberikan masukan untuk kepentingan penting seperti promosi, mutasi dan pemberhentian.

Kemudian menurut Kreitner & Kinicki dalam (Rozarie, 2017) tujuan dari penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk:

- 1) Administrasi penggajian
- 2) Umpan balik kinerja
- 3) Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu

- 4) Mendokumentasi keputusan ke karyawan
- 5) Penghargaan terhadap kinerja individu
- 6) Mengidentifikasi kinerja buruk
- 7) Membantu dalam mengidentifikasi tujuan
- 8) Menetapkan keputusan promosi
- 9) Pemberhentian karyawan
- 10) Mengevaluasi pencapaian tujuan

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat dan tujuan dari kinerja karyawan adalah menciptakan dan memudahkan segala tujuan yang hendak dicapai.

2.1.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Manajemen perusahaan harus membuat strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan demi tujuan dari perusahaan itu sendiri dapat tercapai sebagaimana seharusnya. Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas-tugasnya. Sekalipun harus diakui bahwa motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

Sebagaimana menurut (Sutrisno, 2017) menyebutkan faktor yang ikut mempengaruhi kepuasan kerja atau kinerja karyawan adalah pengetahuan, sikap, kemampuan, pengalaman dan persepsi peranan•.

Selanjutnya menurut (Masram & Muáh, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari:

- 1) Efektivitas dan efisiensi.
- 2) Otoritas (wewenang).

3) Disiplin.

4) Inisiatif.

Adapun penjelasan mengenai faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Efektivitas dan efisiensi. Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.
- 2) Otoritas (wewenang). Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau pemerintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja dengan kontribusinya.
- 3) Disiplin. Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.
- 4) Inisiatif. Yaitu yang berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Selanjutnya menurut (Wirawan, 2015) mengemukakan dalam melaksanakan kinerja manajer harus memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu factor internal organisasi, faktor eksternal dan faktor dari karyawan itu sendiri.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan dapat diperoleh melalui beberapa faktor yang berasal dari internal maupun eksternal karyawan.

2.1.1.4 Indikator Kinerja karyawan

Kinerja karyawan perlu dinilai untuk memberikan gambaran atas pencapaian mengenai kepuasan kerja ataupun dedikasi yang sudah diberikan karyawan kepada perusahaan. Hal tersebut dapat dinilai melalui beberapa hal seperti sebagaimana berikut disampaikan oleh beberapa ahli:

Menurut Simamora dalam (Masram & Muáh, 2017) menyatakan Žmeskipun mustahil mengidentifikasi setiap kriteria kerja yang universal yang dapat diterapkan pada semua pekerjaan, adalah mungkin menentukan beberapa karakteristik yang harus dimiliki dan diharapkan bermanfaat bagi penilaian kinerja karyawan yaitu:

- 1) Stabilitas dan Konsistensi. Kriteria yang baik harus mampu diukur dengan cara-cara yang dapat dipercaya.
- 2) Evaluasi Kinerja Anggota Organisasi. Kriteria yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
- 3) Efektivitas Individu Anggota Organisasi. Kriteria yang baik haruslah sensitive terhadap masukan dan tindakan pemegang jabatan.
- 4) Dapat diukur. Kriteria yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. •

Selanjutnya menurut Sastrohadiwiryó dalam (Masram & Muáh, 2017) Žmenyebutkan unsur-unsur yang dinilai harus ada dalam penilaian kinerja adalah:

- 1) Kesetiaan.
- 2) Hasil kerja.
- 3) Tanggung jawab.
- 4) Ketaatan.

- 5) Kejujuran.
- 6) Kerjasama.
- 7) Prakarsa.
- 8) Kepemimpinan. •

Adapun penjelasan dari unsur atau indikator diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Kesetiaan. Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab.
- 2) Hasil kerja. Yang dimaksud dengan hasil kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Tanggung jawab. Yaitu kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya.
- 4) Ketaatan. Kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang.
- 5) Kejujuran. Yang dimaksud kejujuran adalah ketulusan hati seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

- 6) Kerjasama. Kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan.
- 7) Prakarsa. Kemampuan seseorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas.
- 8) Kepemimpinan. Kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.

Selanjutnya menurut (Masram & Muáh, 2017) unsur-unsur dalam kinerja adalah kepuasan kerja, ketaatan dan prakarsa.

Dengan demikian tujuan ditetapkan indikator kinerja itu adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diharapkan telah tercapai atau belum. Melalui indikator tersebut kita dapat melihat pencapaian kinerja karyawan yang berhasil dicapai serta berdasarkan indikator tersebut kita dapat melihat bagian yang harus diperbaiki atau ditingkatkan kedepannya.

2.1.2 Mutasi

2.1.2.1 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. Pada dasarnya mutasi ini termasuk dari bagian pengembangan karyawan, dimana tujuannya adalah untuk meningkatkan efiseinsi dan efektivitas kerja dalam perusahaan.

Menurut (Sastrohadiwiryono, 2012) 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.

Menurut Daryanto (2013), mutasi adalah suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip *“the right man on the right place”*, sedangkan menurut Hanggraeni (2012), mutasi adalah pemindahan dari posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan jumlah remunerasi yang sama. Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ke tempat kerja lain (Sudiantoro, 2014). Mutasi menurut Hasibuan (2011:102) adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Mutasi

Setiap kebijakan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan pastilah memiliki tujuan dan manfaat seperti halnya dengan kebijakan untuk melakukan mutasi karyawan.

Adapun tujuan dari pelaksanaan mutase karyawan menurut Hasibuan (2016:102), 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

Menurut Moekijat (2010:117) dalam program kekaryawanan mutasi memiliki tujuan, yaitu :

1. Mempertahankan karyawan-karyawan yang telah lama masa kerjanya sebagai perubahan atau pengurangan keperluan produksi
2. Mengembangkan kecakapan karyawan dalam berbagai bidang
3. Mengadakan penggantian antar regu

4. Memperbaiki penempatan yang tidak memuaskan

Tujuan mutasi juga diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43

Tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kekaryawanan yaitu sebagai berikut :

1. Peningkatan produktivitas kerja
2. Pendayagunaan
3. Pengembangan karir
4. tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan
5. Pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi
6. Sebagai hukuman

Selain tujuan, mutasi juga memiliki manfaat bagi karyawan. Menurut

Siagian (2011:172) 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

Berbeda halnya menurut Felix A. Nigro dalam Moekijat (2010:117)

menyebut ada 5 macam manfaat dilakukannya mutase yaitu :

1. Mutasi merupakan alat atau cara yang berguna dalam program pelatihan jabatan, seperti misalnya dalam pengembangan administrator.

2. Mutasi merupakan alat atau cara mengembangkan karyawan-karyawan lama untuk mencapai harapan-harapan puncak. Hal ini mencegah adanya penyewaan karyawan- karyawan baru dari luar yang mahal untuk memenuhi kebutuhan tenaga manusia yang mendadak
3. Untuk menyelesaikan pertentangan-pertentangan perseorangan. Kadang-kadang baik pemimpin maupun bawaha antara mereka, maka satu-satunya cara penyelesaian adalah mungkin memindahkan karyawan
4. Untuk memenuhi kebutuhan karyawan perseorangan, pemindahan dapat diminta oleh karyawan untuk memenuhi kebutuhan atau preferensi perseorangan pada tempat pekerjaan
5. Mutasi sebagai suatu tindakan disipliner

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutasi

Mutasi yang dilaksanakan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi oleh karena itu perlu ada evaluasi pada setiap perkerja secara berkesinambungan dan juga secara objekif.

Dalam melaksanakan kegiatan mutasi harus dipertimbangkan faktor-faktor yang dianggap objektif dan rasional, yaitu (Siswanto, 2002:221) :

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 (2016:105) 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).

2.1.2.4 Indikator Mutasi

Indikator mutasi terdiri atas pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, dan tanggung jawab. Pengalaman adalah masa kerja, tingkat loyalitas, pengetahuan pekerja, dan ruang lingkup suatu pekerjaan. Pengetahuan adalah kemampuan dalam menyelesaikan tugas, mudah mengoperasikan peralatan pekerjaan. Kebutuhan adalah kekosongan karyawan, dan permintaan karyawan. Kecakapan adalah tingkat pemahaman prosedur kerja, tingkat pengetahuan yang mendukung pelaksanaan kerja, ketrampilan dalam berkomunikasi antar sesama

pekerja. Tanggung jawab adalah keseriusan dalam bekerja, ketaatan pada aturan organisasi, dan berdedikasi pada aturan organisasi. (Kusuma & Ismail, 2020)

Menurut Simamora (2004: 641) indikator mutasi dalam Wutsqo (2017: 36), mengemukakan penilaian mutasi yang ideal menggunakan tiga indikator yang meliputi : promosi, keusangan karyawan, dan demosi.

- a. Promosi adalah pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar.
- b. Keusangan karyawan menekankan pada strategi dimana pemindahan karyawan dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial
- c. Demosi adalah pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi, sehingga wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan statusnya pun lebih rendah.

2.1.3 Promosi

2.1.3.1 Pengertian Promosi

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. Menurut (Sastrohadiwiryono 2002 dalam Indrawan : 2015) 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, 2012) 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.

Dari pendapat ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan posisi/jabatan atau pekerjaan kembali seseorang karyawan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Dengan adanya peningkatan jabatan, maka tugas, tanggung jawab, serta wewenang akan meningkat pula.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Promosi

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2014), tujuan dilakukannya promosi jabatan yaitu untuk :

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 promosi merupakan 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 : 2017) 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 pelamar-pelamar 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.

Promosi jabatan mempunyai arti penting bagi para karyawan secara keseluruhan, dengan adanya pemberian kesempatan promosi jabatan, karyawan akan termotivasi untuk bekerja sama dan berkepuasan kerja maka akhirnya tugas-

tugas yang diberikan oleh perusahaan akan dilaksanakan dengan sebaik-sebaiknya.

2.1.3.3 Faktor € Faktor yang Mempengaruhi Promosi

Menurut Hasibuan (2005:111) 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, Universitas Sumatera Utara 29 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.

2.1.3.4 Indikator Promosi

Menurut Yusuf (2015) hal-hal yang menjadi indicator promosi jabatan yaitu terdiri atas :

1. Kepercayaan. Kepercayaan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugas 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.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam (Kusuma & Ismail, 2020) menurut Hasibuan (2000), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Minar, 2009). Menurut Priansa (2014), kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap pekerjaan, apakah senang atau tidak senang sebagai hasil interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaan atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilaku dalam bekerja. Robbins (2015), mengartikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

2.1.4.2 Indikator-Indikator yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Dalam (Kusuma & Ismail, 2020) menurut Robbins dan Judge, indikator kepuasan kerja terdiri atas :

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
2. Gaji atau upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
3. Kondisi kerja, yaitu kondisi kerja yang nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitas dengan baik.
4. Promosi, yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi, sehingga menciptakan kepuasan.
5. Rekan kerja, yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana.
6. Pengawasan, yaitu merupakan kemampuan penyedia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini disajikan pada tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Judul, Peneliti dan Tahun | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|--|---|---------------------------------|--|
| 1 | Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Waru Kaltim Plantation di Penajam Paser Utara (Suparinah, 2018) | Penelitian ini bertujuan untuk menguji & menganalisis hubungan Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Waru Kaltim Plantation di Penajam Paser Utara. Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel, yakni variabel Mutasi (X1) dan Promosi Jabatan (X2) sebagai variabel bebas. Setelah dilakukan pengujian secara parsial dan simultan ditemukan bahwa terdapat pengaruh pada antar variabel | Variabel bebas dan terikat sama | Tidak ada variabel mediasi dan metode penelitian menggunakan regresi linear berganda |
| 2 | Pengaruh Mutasi, Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja terhadap Kepuasan kerja Karyawan Kementerian Sosial Republik Indonesia (Kusuma & Ismail, 2020) | Berdasarkan hasil penelitian ditemukan kesimpulan bahwa mutasi, promosi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. | Variabel bebas dan terikat sama | Tidak ada variabel mediasi dan metode penelitian menggunakan regresi linear berganda |
| 3 | Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi | Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan dan mutasi | Variabel bebas dan terikat | Tidak ada variabel mediasi dan |

| | | | | |
|--|--|--|-------------|--|
| | <p>Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara) (Datu et al., 2017)</p> | <p>berpengaruh terhadap kinerja karyawan.Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.Mutasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.Hubungan antara Promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja karyawan kuat.Promosi Jabatan dan mutasi merupakan salah satu kegiatan yang penting dalam pengembangan karyawan karena dengan adanya promosi jabatan dan mutasi dapat memberi motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan Kinerjanya.</p> | <p>sama</p> | <p>metode penelitian menggunakan regresi linear berganda</p> |
|--|--|--|-------------|--|

Sumber : Penelitian Terdahulu (Data Diolah Peneliti, 2021)

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah keterkaitan antara teori-teori atau konsep yang mendukung dalam penelitian yang digunakan sebagai pedoman dalam menyusun sistematis penelitian. Kerangka konseptual menjadi pedoman peneliti untuk menjelaskan secara sistematis teori yang digunakan dalam penelitian.

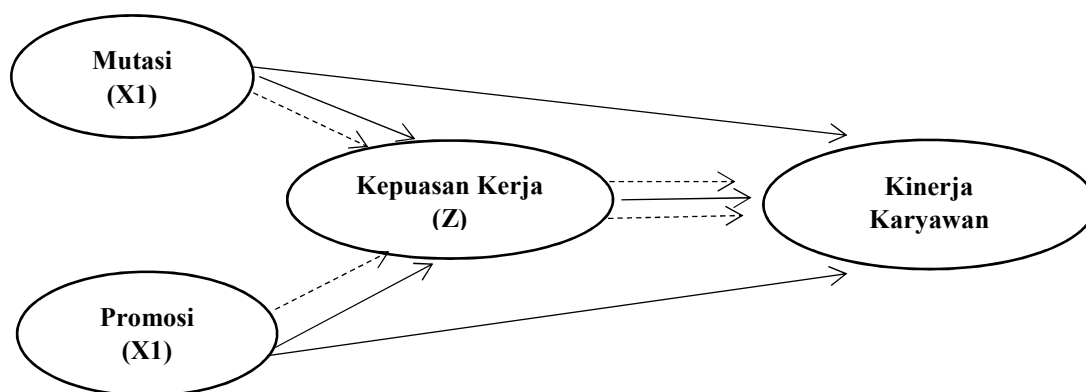
Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi, karyawan memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi karena bertindak untuk pencapaian tujuan organisasi. Setiap karyawan dituntut mempunyai disiplin yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja serta dapat bekerjasama baik secara individu maupun kelompok. Karyawan dituntut untuk menjalankan organisasi yang baik dan bersih pada setiap manajemen organisasi yang bertujuan

untuk memperbaiki kinerja karyawan sampai pada penyelenggaraan organisasi kepada masyarakat, dan tuntutan tersebut terletak pada kepuasan karyawan.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan tersebut makin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan, sikap senang atau tidak dalam bekerja (Dodi & Evanita, 2014)

Kepuasan kerja karyawan mempengaruhi tingkat kehadiran kerja, dan keinginan untuk mengganti pekerjaan, selain itu juga mempengaruhi kesediaan untuk bekerja. Sehingga kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja dan juga kinerja dari karyawan itu sendiri. Penelitian ini menggunakan empat variabel, yaitu mutasi, promosi, kepuasan kerja kerja dan kinerja karyawan.

Kerangka berpikir yang dibuat berdasarkan variabel yang diamati sebagai berikut:



Gambar 2.1 : Kerangka Konsep
Sumber : Data Diolah Peneliti, 2021

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan masalah penelitian akan disajikan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Jawaban tersebut bersifat sementara dikarenakan belum disajikannya fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data dan hanya sebatas pada teori-teori yang relevan.

Berdasarkan batasan, rumusan masalah dan kerangka konseptual yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini :

H₁ : Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan

H₂ : Promosi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan

H₃ : Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan

H₄ : Promosi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan

H₅ : Kepuasan kerja Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan

H₆ : Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja kerja sebagai variable intervening di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan

H₇ : Promosi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja kerja sebagai variable intervening di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian Asosiatif Kausal dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Kemudian penelitian ini berdasarkan fakta pada PT Asuransi Bangun Askrida. Sedangkan jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari hasil pengolahan langsung dari objeknya. Sedangkan data sekunder merupakan data yang peneliti peroleh dari sumber lain seperti buku-buku dan sumber data lainnya yang berhubungan dengan pembahasan penelitian ini.

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variable dengan cara memberikan arti, menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasioanl yang diperlukan untuk mengukur variable tersebut. Adapun variable dari penelitian ini adalah : Kinerja, Mutasi, Promosi dan Kepuasan

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel Penelitian

| Variabel | Definisi | Indikator | Skala |
|----------------------|---|---|--------------|
| Kinerja Karyawan (Y) | Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja yang ditunjukkan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai | 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas | Likert |

| | | | |
|--------------------|---|---|--------|
| | dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2017) | 5. Kemandirian (Masram & Muáh, 2017) | |
| Kepuasan Kerja (Z) | Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2017) | 1. Hasil kerja 2. Pengetahuan pekerjaan 3. Inisiatif 4. Sikap 5. Disiplin waktu dan absensi (Kusuma & Ismail, 2020) | Likert |
| Mutasi (X1) | Mutasi adalah pemindahan dari posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan jumlah remunerasi yang sama. Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ke tempat kerja lain. (Daryanto, 2013) | 1. Pengalaman 2. Pengetahuan 3. Kebutuhan 4. Kecakapan 5. Tanggungjawab (Hasibuan, 2017) | Likert |
| Promosi (X2) | Promosi jabatan adalah perpindahan posisi/jabatan atau pekerjaan kembali seseorang karyawan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Dengan adanya peningkatan jabatan, maka tugas, tanggung jawab, serta wewenang akan meningkat pula. Pada umumnya promosi jabatan juga diikuti oleh peningkatan gaji. (Kadarisman, 2012) | 1. Kepercayaan 2. Keadilan 3. Formasi (Burhanuddin et al., 2015) | Likert |

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2021

3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian

3.3.1 Lokasi Penelitian

Peneliti melakukan penelitian di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan yang beralamat di Jalan Iskandar Muda No.10 B-C, Kecamatan Medan Baru, Kota Medan.

3.3.2 Waktu Penelitian

Peneliti melakukan penelitian ini dimulai pada bulan Februari 2021 sampai dengan Juni 2021.

Tabel 3.2
Jadwal Penelitian

| No | Uraian Kegiatan | Kegiatan 2021 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----------------------------------|---------------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-----|---|---|---|------|---|---|---|
| | | Februari | | | | Maret | | | | April | | | | Mei | | | | Juni | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Pengajuan Judul | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Riset Awal | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Penyusunan dan Bimbingan Prposal | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Kolokium | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Penyempurnaan Proposal | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Pengumpulan Data | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| 7 | Pengolahan Data | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 8 | Penyusunan Dan Bimbingan Tesis | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| 9 | Seminar Hasil | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| 10 | Penyempurnaan Tesis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |
| 11 | Sidang Meja Hijau | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2021

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tersebut yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2018). Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan, berjumlah 54 orang.

3.4.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2018). Pemilihan sampel dengan metode yang tepat dapat menggambarkan kondisi populasi sesungguhnya yang akurat, dan dapat menghemat biaya penelitian secara efektif. Sampel yang terlalu kecil dapat menyebabkan penelitian tidak dapat menggambarkan kondisi populasi yang sesungguhnya. Sebaliknya, sampel yang terlalu besar dapat mengakibatkan pemborosan biaya penelitian. Penarikan sampel dilakukan dengan metode penarikan sampel jenuh yang artinya seluruh populasi penelitian dijadikan sampel penelitian yaitu sebanyak 54 responden. Disamping itu penetapan jumlah sampel tersebut dikarenakan keseluruhan karyawan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan memiliki kesempatan yang sama dalam hal mutasi maupun promosi yang ada.

Tabel 3.3
Sample Penelitian

| No | Divisi/Bagian | Jumlah |
|--------------|--------------------------|-----------------|
| 1 | Kepala Cabang | 1 Orang |
| 2 | Wakil Kepala Cabang | 1 Orang |
| 3 | Supervisor | 3 Orang |
| 4 | Finance | 4 Orang |
| 5 | Tax | 2 Orang |
| 6 | Kepala Lapangan | 5 Orang |
| 7 | Staff Administrasi/Agent | 38 Orang |
| Total | | 54 Orang |

Sumber : PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan (Data Diolah Peneliti, 2021)

3.5 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer diperoleh langsung dari objek penelitian, wawancara dan daftar pertanyaan yang disebarkan kepada responden, diolah dalam bentuk data melalui alat statistik.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh untuk melengkapi data primer yang meliputi sumber-sumber bacaan serta data mengenai sejarah dan perkembangan instansi, struktur organisasi, dan uraian tugas instansi yang diperoleh sehubungan dengan masalah yang diteliti.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik antara lain :

1. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen serta catatan-catatan untuk mendukung penelitian ini dengan cara mempelajari, meneliti, mengkaji, serta menelaah literatur-literatur berupa buku, makalah, dan jurnal yang berhubungan dengan topik penelitian.

2. Wawancara

Yaitu mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada pihak Pemasaran yang berhubungan dengan penelitian.

3. Kuesioner

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan cara kuisoner (angket) sebagai teknik untuk mengumpulkan data dari responden. Kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, digunakan angket yang memiliki indeks skala likert.

Jawaban pertanyaan yang mempunyai 5 (lima) opsi seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.4
Skala Likert

| Pertanyaan | Bobot |
|-------------------------|--------------|
| a. Sangat Setuju/Tepat | 5 |
| b. Setuju /Tepat | 4 |
| c. Kurang Setuju /Tepat | 3 |
| d. Tidak Setuju /Tepat | 2 |

Sumber: (Sugiyono, 2017)

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam suatu penelitian menggunakan dua pendekatan statistik, yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah Analisis Deskriptif dan Analisis PLS (*Partial Least Square*).

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi masing-masing variabel yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, maksimum dan minimum (Ghozali, 2018)

2. Analisis PLS (*Partial Least Squares*)

Analisis *Partial Least Squares* (PLS) merupakan teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda (Jogiyanto, 2017). PLS tidak mengasumsikan distribusi tertentu untuk mengestimasi parameter dan memprediksi hubungan kausalitas. Oleh karena itu, teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan karena model ini bersifat non-parametrik. Analisis data penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan

perangkat lunak *Smart Partial Least Squares* (SmartPLS). Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* dan *inner model*. *Outer model* merupakan model pengukuran untuk memprediksi hubungan antara indikator atau parameter yang diestimasi dengan variabel latennya, sedangkan *inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten.

Pada model penelitian yang menggunakan konstruk multidimensional, yakni konstruk yang terbentuk dari konstruk dimensi dan indikator yang membentuk konstruk laten dimensi, maka pengujian atau analisis dilakukan pada dua jenjang, yaitu analisis pada *First Order Construct* atau *Lower Order Construct* (konstruk laten dimensi yang direfleksikan atau dibentuk oleh indikator- indikatornya) dan analisis pada *Second Order Construct* atau *Higher Order Construct* (konstruk yang direfleksikan atau dibentuk oleh konstruk laten dimensi). Adapun persamaan structural dalam analisis SEM-PLS adalah sebagai berikut:

$$X_3 = p_1X_1 + p_2X_2 + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y = p_3X_1 + p_4X_2 + p_5X_3 + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

3. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Suatu model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal apabila belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian dalam mengukur apa yang seharusnya diukur.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi.

Untuk uji validitas konstruk digunakan dua metode yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity* (Jogiyanto, 2017), sedangkan untuk uji reliabilitas digunakan dua metode yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Akan tetapi *composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk.

Uji konsistensi internal tidak mutlak untuk dilakukan jika validitas konstruk telah terpenuhi, karena konstruk yang valid adalah konstruk yang reliabel, sebaliknya konstruk yang reliabel belum tentu valid. Penilaian validitas dan reliabilitas variabel-variabel manifest reflektif penelitian ditentukan sbb:

Tabel 3.5
Prosedur Penilaian *Outer Model* Reflektif

| Alat Uji | Parameter | Rule of Thumbs |
|--------------------------------|---|--|
| Uji Validitas | | |
| Convergent Validity | Nilai Average Variance Extracted (AVE) | Nilai AVE sebaiknya '0,5 (Hair et.al,2014) |
| Discriminant Validity | Akar AVE dan Korelasi Variabel Laten | Nilai Akar AVE sebaiknya > Korelasi Variabel Laten (Hair et al,2014) |
| Uji Reliabilitas | | |
| Reliabilitas Indikator | Nilai Muatan faktor luaran | Penelitian Eksplanatory' 0,4 dapat diterima, sebaiknya ' 0,7 (Hulland, 1999) |
| Internal Consistency Realibity | Nilai Reliabilitas | Nilai Composite Reliability '0,7, meskipun nilai 0,6 dapat diterima (Hair et al, 2014) |

Sumber : (Jogiyanto, 2017)

Apabila terdapat indikator yang tidak memenuhi persyaratan validitas indikator, maka sebaiknya indikator tersebut dikeluarkan dari penelitian dan dilakukan analisis data kembali sebelum melakukan pembahasan hasil penelitian.

4. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* (') atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai koefisien *path* (') atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* (') atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*, harus di atas 1.96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan di atas 1.64 untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) untuk pengujian hipotesis pada *alpha* 5 persen.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis

Dalam penelitian ini, penulis melakukan pengolahan data dalam bentuk angket (*Questioner*) yang terdiri dari 5 item pernyataan untuk variabel mutasi, 6 pernyataan untuk variabel promosi, 5 item pernyataan untuk variabel kepuasan kerja, dan 5 item pernyataan untuk variabel kinerja karyawan. Kuesioner penelitian disebarkan sebanyak 54 set kepada para responden target, yakni karyawan PT.Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan0. Berdasarkan ketentuan penelitian skala *likert* pada tabel di atas dipahami bahwa ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung semua variabel penelitian. Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan nilai 5 dan skor terendah diberikan bobot nilai 1. Pada penelitian ini dilakukan menggunakan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS).

4.1.1 Deskripsi Identitas Responden

Hasil pengumpulan data yang dilakukan pada 54 pegawai yang di jadikan responden di peroleh karakteristik sebagai berikut:

Tabel 4.1
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| No. | Umur | Jumlah (orang) | Persentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|----------------|
| 1 | Laki-laki | 27 | 50% |
| 2 | Perempuan | 27 | 50% |
| Jumlah | | 54 | 100% |

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2021

Dilihat dari tabel 4.1 bahwa pada responden penelitian menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki dan perempuan memiliki persentase yang sama yaitu sebanyak 54 orang.

Tabel 4.2
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

| No. | Umur | Jumlah (orang) | Persentase (%) |
|---------------|---------------|----------------|----------------|
| 1 | 23 “ 35 Tahun | 29 | 53,7% |
| 2 | 36-45 Tahun | 20 | 37% |
| 3 | > 45 Tahun | 5 | 9,3% |
| Jumlah | | 54 | 100% |

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2021

Dari tabel 4.2 di atas diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu pada usia 23 “ 35 tahun yaitu sebanyak 29 orang atau 53,7%, usia antara 36-45 tahun sebanyak 20 orang atau 37%, usia >45 tahun sebanyak 5 orang atau 9,3%. Responden dengan rentang usia 23-35 tahun mendominasi penelitian ini, hal tersebut dikarenakan perusahaan memang membutuhkan karyawan dengan usia produktif mengingat tugas dan tanggungjawab di Askrida yang menuntut setiap karyawannya untuk dapat bekerja secara dinamis dan fleksibel karena harus bertemu setiap nasabah dan menjaga pencapaian premi untuk Perusahaan.

Tabel 4.3
Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

| No. | Pendidikan | Jumlah (orang) | Persentase (%) |
|---------------|----------------|----------------|----------------|
| 1 | Diploma (D-3) | 17 | 31,5% |
| 2 | Sarjana (S-1) | 18 | 33,3% |
| 3 | Magister (S-2) | 19 | 35,2% |
| Jumlah | | 54 | 100% |

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2021

Dilihat dari tabel 4.3 bahwa pada responden penelitian menunjukkan bahwa 31,5 % atau sebanyak 17 orang terdiri dari responden berpendidikan D3, sebesar 33,3% atau sebanyak 18 orang responden berpendidikan S1 dan sebesar 35,2% atau sebanyak 19 responden memiliki Pendidikan S2. Sehingga berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa responden yang mendominasi penelitian ini adalah lulusan S-2, hal tersebut dikarenakan Askrida dalam mencari talent mengutamakan Pendidikan mengingat pekerjaan yang ada didalamnya mengharuskan karyawan untuk dapat menjangkau nasabah dari setiap kalangan.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel terikat (*dependent variabel*) adalah kinerja karyawan (Y2) dan dua variabel bebas (*independent variabel*) yang terdiri dari mutasi (X1), promosi (X2), dan satu variable mediasi yaitu kepuasan kerja (Y1)

4.1.2.1 Deskripsi Variabel Mutasi

Hasil dari frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini dapat di sajikan dibawah ini, dimana peneliti menggunakan *Statistic Descriptive Frekuensi* pada SPSS 25.0

Tabel. 4.4
Skor Angket Untuk Variabel Mutasi

| Variabel | Pernyataan | Jawaban Alternatif | | | | | Total |
|--------------------|--------------|--------------------|------------|-----------|----------|----------|-------|
| | | SS | S | N | TS | STS | |
| Mutasi | Pernyataan 1 | 12 | 30 | 11 | 1 | 0 | 54 |
| | Pernyataan 2 | 13 | 24 | 12 | 4 | 1 | 54 |
| | Pernyataan 3 | 11 | 27 | 15 | 1 | 0 | 54 |
| | Pernyataan 4 | 11 | 27 | 15 | 1 | 0 | 54 |
| | Pernyataan 5 | 12 | 27 | 14 | 1 | 0 | 54 |
| Total Score | | 59 | 135 | 67 | 8 | 1 | |

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2021

Dari tabel 4.4 diatas terlihat bahwa nilai penjumlahan dari pernyataan sangat setuju (SS) sebesar 59, dan nilai pernyataan setuju (S) sebesar 135, netral (N) sebesar 67, selanjutnya tidak setuju (TS) sebesar 8 dan nilai dari pernyataan sangat tidak setuju (STS) sebanyak 1. Maka dengan demikian kebanyakan responden menjawab dengan pernyataan setuju, hal ini membuktikan bahwa pegawai merasa mutasi merupakan hal yang penting dalam menentukan tingkat kinerja karyawan.

4.1.2.2 Deskripsi Variabel Promosi

Hasil dari frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini dapat di sajikan dibawah ini, dimana peneliti menggunakan *Statistic Descriptive Frekuensi* pada SPSS 25.0

Tabel 4.5
Skor Angket Untuk Variabel Promosi

| Variabel | Pernyataan | Jawaban Alternatif | | | | | Total |
|--------------------|--------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| | | SS | S | N | TS | STS | |
| Mutasi | Pernyataan 1 | 17 | 2 | 9 | 16 | 10 | 54 |
| | Pernyataan 2 | 8 | 7 | 10 | 19 | 10 | 54 |
| | Pernyataan 3 | 13 | 4 | 10 | 17 | 10 | 54 |
| | Pernyataan 4 | 7 | 9 | 12 | 16 | 10 | 54 |
| | Pernyataan 5 | 7 | 10 | 19 | 11 | 7 | 54 |
| | Pernyataan 6 | 2 | 9 | 24 | 12 | 7 | 54 |
| Total Score | | 54 | 41 | 84 | 91 | 54 | |

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2021

Dari tabel 4.5 diatas terlihat bahwa nilai penjumlahan dari pernyataan sangat setuju (SS) sebesar 54, dan nilai pernyataan setuju (S) sebesar 41, netral (N) sebesar 84, selanjutnya tidak setuju (TS) sebesar 91 dan nilai dari pernyataan sangat tidak setuju (STS) sebanyak 54. Sehingga hasil yang mendominasi dari angket tersebut adalah netral hingga sangat tidak setuju, hasil angket tersebut menunjukkan kondisi bahwa promosi yang diterapkan oleh perusahaan dan

diterima oleh karyawan belum sesuai dengan harapan karyawan. Dari tabel diatas juga dapat dilihat bahwa jawaban responden sangat setuju dan sangat tidak setuju mendapatkan perolehan score yang sama, kondisi tersebut menunjukkan pro dan kontra yang seimbang diantara pernyataan yang peneliti berikan kepada responden. Bahwa di PT. Asuransi Bangun Askrida Cab Medan terdapat kesenjangan perspektif terkait promosi jabatan yang diberikan.

4.1.2.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Hasil dari frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini dapat di sajikan dibawah ini, dimana peneliti menggunakan *Statistic Descriptive Frekuensi* pada SPSS 25.0

Tabel 4.6
Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja

| Variabel | Pernyataan | Jawaban Alternatif | | | | | Total |
|--------------------|--------------|--------------------|------------|-----------|----------|----------|-------|
| | | SS | S | N | TS | STS | |
| Mutasi | Pernyataan 1 | 12 | 26 | 15 | 1 | 0 | 54 |
| | Pernyataan 2 | 12 | 27 | 14 | 1 | 0 | 54 |
| | Pernyataan 3 | 12 | 30 | 11 | 1 | 0 | 54 |
| | Pernyataan 4 | 10 | 31 | 12 | 1 | 0 | 54 |
| | Pernyataan 5 | 21 | 22 | 10 | 1 | 0 | 54 |
| Total Score | | 67 | 136 | 62 | 5 | 0 | |

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2021

Dari tabel 4.6 diatas terlihat bahwa nilai penjumlahan dari pernyataan sangat setuju (SS) sebesar 67, dan nilai pernyataan setuju (S) sebesar 132, netral (N) sebesar 62, selanjutnya tidak setuju (TS) sebesar 5 dan nilai dari pernyataan sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0. Sehingga hasil yang mendominasi dari angket tersebut adalah setuju, hal tersebut membuktikan bahwa kepuasan kepuasan kerja karyawan sudah cukup optimal karena hasil dari tidak setuju dan sangat tidak setuju memiliki angka yang cukup besar.

4.1.2.4 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Hasil dari frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini dapat di sajikan dibawah ini, dimana peneliti menggunakan *Statistic Descriptive Frekuensi* pada SPSS 25.0

Tabel. 4.7
Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

| Variabel | Pernyataan | Jawaban Alternatif | | | | | Total |
|--------------------|--------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-------|
| | | SS | S | N | TS | STS | |
| Mutasi | Pernyataan 1 | 18 | 17 | 12 | 6 | 1 | 54 |
| | Pernyataan 2 | 12 | 22 | 19 | 1 | 0 | 54 |
| | Pernyataan 3 | 23 | 15 | 16 | 0 | 0 | 54 |
| | Pernyataan 4 | 15 | 20 | 14 | 5 | 0 | 54 |
| | Pernyataan 5 | 19 | 19 | 15 | 1 | 0 | 54 |
| Total Score | | 87 | 93 | 76 | 13 | 1 | |

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2021

Dari tabel 4.7 diatas terlihat bahwa nilai penjumlahan dari pernyataan sangat setuju (SS) sebesar 87, dan nilai pernyataan setuju (S) sebesar 93, netral (N) sebesar 76, selanjutnya tidak setuju (TS) sebesar 13 dan nilai dari pernyataan sangat tidak setuju (STS) sebanyak 1. Sehingga hasil yang mendominasi dari angket tersebut adalah setuju, pegawai merasa sudah cukup memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan.

4.1.3 Hasil Analisis

4.1.3.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang diteliti, validitas (ketepatan), dan rentabilitas (kehandalan) dari suatu variable.

1. Analisis Konsistensi Internal

Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian

konsistensi internal menggunakan nilai Reliabilitas Komposit dengan criteria suatu variabel dikatakan reliable jika nilai Reliabilitas Komposit > 0.60

Tabel 4.8
Analisis Konsistensi Internal

| | Cronbach's Alpha | rho_A | Reliabilitas Komposit | Rata-rata Varians Diekstrak (AVE) |
|----|------------------|-------|-----------------------|-----------------------------------|
| X1 | 0.938 | 0.952 | 0.953 | 0.804 |
| X2 | 0.961 | 0.985 | 0.969 | 0.838 |
| Y1 | 0.919 | 0.923 | 0.939 | 0.756 |
| Y2 | 0.880 | 0.892 | 0.912 | 0.677 |

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Berdasarkan data analisis konsistensi internal pada tabel 4.8 diperoleh hasil bahwa variabel X1 (mutasi) memiliki nilai reliabilitas komposit X1 (0.953) > 0.60 maka variabel X1 adalah reliabel. Variabel X2 (promosi) memiliki nilai reliabilitas komposit X2 (0.969) > 0.60 maka variabel X2 adalah reliable. Variabel Y1 (Kepuasan Kerja) memiliki nilai reliabilitas komposisi Y1 (0.939) > 0.60 maka variabel Y1 adalah reliable. Variabel Y2 (Kinerja Karyawan) memiliki nilai reliabilitas (0.912) > 0.60 maka variabel Y2 adalah reliable.

2. Validitas Konvergen

Validitas *konvergen* adalah untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak valid dilihat dari nilai outer loading. Jika nilai dari outer loading lebih besar dari (0.4) maka suatu indikator adalah valid.

Tabel 4.9 Validitas Konvergen

| | X1 | X2 | Y1 | Y2 |
|------|-------|-------|----|----|
| x1.1 | 0.906 | | | |
| x1.2 | 0.792 | | | |
| x1.3 | 0.963 | | | |
| x1.4 | 0.930 | | | |
| x1.5 | 0.882 | | | |
| x2.1 | | 0.959 | | |
| x2.2 | | 0.920 | | |

| | | | | |
|------|--|-------|-------|-------|
| x2.3 | | 0.966 | | |
| x2.4 | | 0.924 | | |
| x2.5 | | 0.937 | | |
| X2.6 | | 0,774 | | |
| Y1.1 | | | 0.862 | |
| Y1.2 | | | 0.873 | |
| Y1.3 | | | 0.863 | |
| Y1.4 | | | 0.872 | |
| Y1.5 | | | 0.877 | |
| Y2.1 | | | | 0.793 |
| Y2.2 | | | | 0.750 |
| Y2.3 | | | | 0.887 |
| Y2.4 | | | | 0.796 |
| Y2.5 | | | | 0.879 |

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Berdasarkan gambar pada tabel 4.9 diatas diperoleh hasil bahwa, nilai outer loading (X1.1= 0.906; X1.2=0.792; X1.3=0.963; X1.4=0.930; X1.5=0.882). Semua nilai indikator X1 adalah valid, karena semua nilai outer loading untuk semua indikator X1 > 0.4.

Nilai *outer loading* untuk (X2.1= 0.959; X2.2=0.920; X2.3=0.966; X2.4=0.924; X2.5=0.937; X2.6=0.774). Semua nilai indikator X2 adalah valid, karena semua nilai outer loading untuk semua indikator X2 > 0.4.

Nilai *outer loading* untuk (y1.1= 0.862; y1.2=0.873; y1.3= 0.863; y1.4=0.872; y1.5=0.877). Semua indikator variabel Y1 adalah valid, karena semua nilai outer loading untuk semua indikator y1 > 0.4.

Nilai *outer loading* untuk (Y2.1= 0.793; Y2.2= 0,750; Y2.3= 0.887; Y2.4= 0.796; Y2.5=0.879). Semua nilai indikator untuk variabel Y2 adalah valid, karena semua nilai outer loading semua indikator Y2 > 0.4.

3. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak valid yakni jika nilai akar kuadrat dari

nilai AVE lebih besar dari nilai korelasi tertinggi suatu variabel dengan variabel lainnya, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid).

Tabel 4.10
Validitas Diskriminan

| | Y1 | Y2 | X1 | X2 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Y1 | 0.870 | | | |
| Y2 | -0.214 | 0.823 | | |
| X1 | -0.069 | -0.606 | 0.897 | |
| X2 | -0.587 | -0.005 | 0.463 | 0.916 |

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.10 diperoleh hasil korelasi variabel Y1 dengan Y2 = -0.214; korelasi variabel Y1 dengan X1 = -0.069; korelasi variabel Y1 dengan X2 = -0.587; korelasi variabel Y2 dengan X1 = -0.606; korelasi variabel Y2 dengan X2 = -0.005; korelasi variabel X1 dengan X2 = 0.463. Nilai korelasi tertinggi suatu variabel dengan variabel lainnya adalah 0.463.

Nilai akar kuadrat AVE variabel Y1 (0.870) > dari nilai korelasi tertinggi antar variabel (0.463), maka variabel Y1 adalah valid. Nilai akar kuadrat AVE variabel Y2 (0.823) > dari nilai korelasi tertinggi antar variabel (0.463), maka variabel Y2 adalah valid. Nilai akar kuadrat variabel AVE X1 (0.897) > dari nilai korelasi tertinggi antar variabel (0.463), maka variabel X1 adalah valid. Nilai akar kuadrat AVE X2 (0.916) > dari nilai korelasi tertinggi antar variabel (0.463), maka variabel X2 adalah valid.

4.1.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model structural atau (inner model) bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Bagian yang perlu dianalisis dalam model struktural yakni, koefisien determinasi (R-Square) dan pengujian hipotesis.

1. Koefisien Determinasi (R-Square)

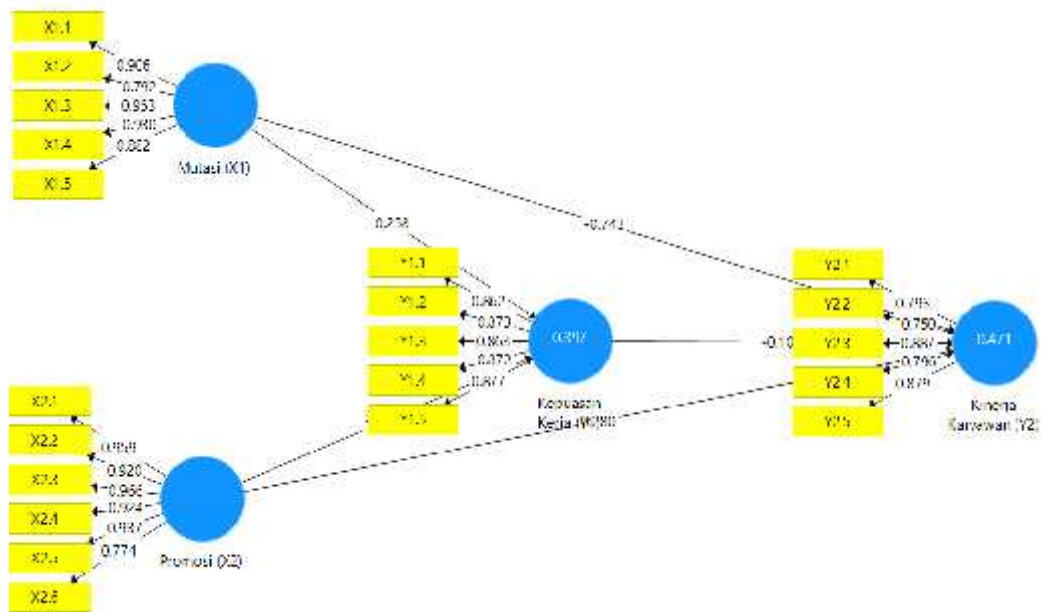
Koefisien determinasi (*R-Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu model. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur.

Tabel 4.11
Koefisien Determinasi (*R-Square*)

| | R Square | Adjusted R Square |
|-----------------------|-----------------|--------------------------|
| Kepuasan Kerja | 0.397 | 0.373 |
| Kinerja | 0.471 | 0.439 |

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

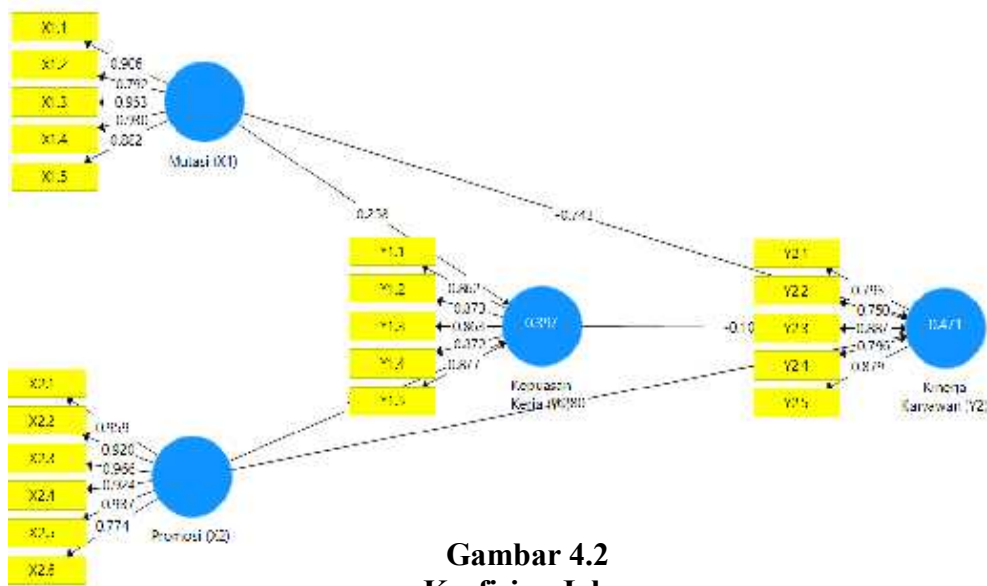
Berdasarkan tabel 4.11 diperoleh hasil pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap variabel Y1 sebesar 0.397. Nilai R-Square sebesar 0.397 mengindikasikan bahwa variasi nilai variabel Y1 mampu dijelaskan oleh variasi nilai variabel X1 dan X2 sebesar 39,7 %. Pengaruh variabel X1, X2 dan Y1 terhadap variabel Y2 sebesar 0.471. Nilai R-Square sebesar 0.471 mengindikasikan bahwa variasi nilai variabel Y2 mampu dijelaskan oleh variasi nilai X1, X2 dan Y2 sebesar 47,1 % seperti terlihat pada gambar 4.1 berikut :



Gambar 4.1
Koefisien Determinasi (*R-Square*)
 Sumber : Data Diolah Tahun 2021

2. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis terdapat dua tahapan pengujian, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Koefisien “koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar 4.2 berikut:



Gambar 4.2
Koefisien Jalur
 Sumber : Diolah Oleh Peneliti, 2021 Dengan Aplikasi SmartPLS3

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara). Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya. Jika nilai koefisien jalur adalah negative mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya.

Jika nilai probabilitas (P- Values) $< \alpha (0.05)$ maka H_0 ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan). Jika nilai probabilitas (P- Values) $> \alpha (0.05)$ maka H_0 diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan).

Tabel 4.12
Hipotesis Pengaruh Langsung

| | Ordinal Sampel | Sampel Mean | Standart Deviasi | T Statistik | P Values |
|---------|----------------|-------------|------------------|-------------|----------|
| Y1 " Y2 | -0.101 | -0.085 | 0.142 | 0.712 | 0.477 |
| X1 " Y1 | 0.258 | 0.263 | 0.103 | 2.503 | 0.013 |
| X1 " Y2 | -0.743 | -0.745 | 0.098 | 7.611 | 0.000 |
| X2 " Y1 | -0.706 | -0.721 | 0.085 | 8.314 | 0.000 |
| X2 " Y2 | 0.280 | 0.291 | 0.167 | 1.678 | 0.094 |

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.12 diatas diperoleh; pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar -0.101 (negatif), maka peningkatan nilai variabel kepuasan kerja tidak diikuti oleh peningkatan nilai kinerja karyawan. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai P-Values (0.477) $> \alpha (0.05)$, sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan.

Pengaruh langsung mutasi terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.258 (positif), maka peningkatan nilai variabel mutasi akan di ikuti oleh peningkatan nilai kepuasan kerja. Pengaruh variabel mutasi terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai P-Values (0.013) $< \alpha$ (0.05), sehingga H₀ di tolak dan H_a diterima, berarti pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan.

Pengaruh langsung mutasi terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar -0.743 (negative), maka peningkatan nilai variabel mutasi akan di ikuti oleh penurunan nilai kinerja karyawan. Pengaruh variabel mutasi terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai P-Values (0.000) $< \alpha$ (0.05), sehingga H₀ di tolak dan H_a diterima, berarti pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

Pengaruh langsung promosi terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar -0.706 (negatif), maka peningkatan nilai variabel promosi akan di ikuti oleh penurunan nilai kepuasan kerja. Pengaruh variabel promosi terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai P-Values (0.000) $< \alpha$ (0.05), sehingga H₀ ditolak dan H_a diterima, berarti pengaruh promosi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan.

Pengaruh langsung promosi terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0.280 (positif), maka peningkatan nilai variabel promosi akan di ikuti oleh peningkatan nilai kinerja karyawan. Pengaruh variabel promosi terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai P-Values (0.094) $> \alpha$ (0.05), sehingga H₀ diterima dan H_a ditolak, berarti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan.

Selanjutnya pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Pengujian hipotesis tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara). Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening Y1 bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening Y1 tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

Tabel 4.13
Total Pengaruh Tidak Langsung

| | Ordinal Sampel | Sampel Mean | Standart Deviasi | T Statistik | P Values |
|---------|----------------|-------------|------------------|-------------|----------|
| X1 " y1 | | | | | |
| X1 " Y2 | -0.026 | -0.021 | 0.040 | 0.651 | 0.515 |
| X2 " y1 | | | | | |
| X2 " Y2 | 0.071 | 0.058 | 0.102 | 0.703 | 0.482 |
| Y1 " Y2 | | | | | |

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.13 diatas diperoleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung variabel mutasi terhadap variabel kinerja karyawan (-0.026) $>$ nilai koefisien pengaruh langsung (-0.743), maka variabel kepuasan kerja bersifat memediasi hubungan antara variabel mutasi dengan variabel kinerja karyawan.

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung variabel promosi terhadap variabel kinerja karyawan (0.071) $<$ nilai koefisien pengaruh langsung (0.280), maka variabel kepuasan kerja tidak bersifat memediasi hubungan antara variabel promosi terhadap variabel kinerja karyawan.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil pengolahan data, diketahui bahwa Pengaruh langsung mutasi terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.258 (positif), maka peningkatan nilai variabel mutasi akan di ikuti oleh peningkatan nilai kepuasan kerja. Pengaruh variabel mutasi terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai P-Values (0.013) \leq (0.05), sehingga H_0 di tolak dan H_a diterima, berarti pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan.

Dengan demikian mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cab Medan. Hal ini bermakna apabila prosedur mutasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan yang diharapkan karyawan maka akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Atau dengan kata lain bahwa semakin baik pelaksanaan mutasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Demikian sebaliknya, apabila pelaksanaan mutasi tidak dilakukan dengan tepat, maka akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan.

Pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja. merupakan penjelmaan/ perwujudan dari dinamika organisasi yang dijadikan sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi. Mutasi tidak terlepas dari alasan untuk mengurangi rasa bosan pegawai kepada pekerjaan serta meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai, selain itu untuk memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing dimana dalam kegiatan pelaksanaan mutasi kerja sering disalah tafsirkan orang 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 pegawai untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Hasil penelitian didukung dari hasil tabulasi distribusi frekuensi jawaban responden yang mana, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju atas semua pertanyaan yang berkaitan dengan mutasi. Maka dengan demikian dapat dinyatakan bahwa mutasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di PT. Asuransi Bangun Askrida Cab Medan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Dodi & Evanita, 2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara mutasi dan kepuasan kerja. Hal senada diungkapkan oleh (Setioningtyas & Dyatmika, 2020b) yang menyatakan bahwa mutasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja.

4.2.2. Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengolahan data, diketahui bahwa Pengaruh langsung mutasi terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar -0.743 (negative), maka peningkatan nilai variabel mutasi akan diikuti oleh penurunan nilai kinerja karyawan. Pengaruh variabel mutasi terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai P-Values (0.000) < α (0.05), sehingga H_0 di tolak dan H_a diterima, berarti pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

Dengan demikian mutasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cab Medan, yang berarti adanya mutasi tidak dibarengi dengan peningkatan kinerja karyawan pada PT. Asuransi Bangun

Askrida Cab Medan. Maka dengan demikian dapat dinyatakan bahwa mutasi bukan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cab Medan.

Mutasi merupakan kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses permindahan 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 prestasi yang semaksimal mungkin kepada perusahaan. Namun pada kenyataannya dengan adanya mutasi belum mampu memperbaiki kinerja karyawan secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh (Datu et al., 2017) yang dalam penelitiannya menyebutkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara mutasi dengan kinerja karyawan.

4.2.3. Pengaruh Promosi Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil pengolahan data, diketahui bahwa pengaruh Pengaruh langsung promosi terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar -0.706 (negatif), maka peningkatan nilai variabel promosi akan di ikuti oleh penurunan nilai kepuasan kerja. Pengaruh variabel promosi terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai P-Values (0.000) <€ (0.05), sehingga H₀ ditolak dan H_a diterima, berarti pengaruh promosi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cab Medan.

Hal yang demikian disebabkan karena masih banyak karyawan yang merasa penilaian kerja untuk mendapatkan promosi dari perusahaan belum cukup transparan dan sesuai dengan harapan karyawan sehingga menyebabkan penurunan kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan. Kepuasan kerja

merupakan faktor yang dianggap penting, karena dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Kepuasan yang dirasakan dalam bekerja merupakan suatu petunjuk bahwa seseorang karyawan memiliki perasaan senang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya serta dapat memberikan sikap positif terhadap berbagai situasi ditempat kerja. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti kedisiplinan, semangat kerja, dan loyalitas.

Promosi jabatan merupakan peningkatan kualitas dan kuantitas pekerjaan berdasarkan tugas dan tanggungjawab yang lebih besar dari sebelumnya. Promosi jabatan memungkinkan untuk menjadikan seseorang lebih memiliki andil terhadap pekerjaannya dan juga pekerjaan orang-orang yang ada dilingkungan pekerjaannya.

Sebagaimana menurut (Kadarisman, 2012) 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.

Hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh (Andini et al., 2013; Magdalena & Rulyati, 2019) yang dalam penelitiannya menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara promosi dan kepuasan kerja.

4.2.4. Pengaruh Promosi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil penelitian diketahui bahwa Pengaruh langsung promosi terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0.280 (positif), maka peningkatan nilai variabel promosi akan di ikuti oleh peningkatan nilai kinerja karyawan. Pengaruh variabel promosi terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai P-Values (0.094) >€ (0.05), sehingga H0 diterima dan Ha ditolak, berarti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan.

Dengan demikian, diketahui bahwa promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cab Medan. Hal ini berarti bahwa semakin baik promosi yang diberikan maka semakin baik juga kinerja karyawan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cab Medan meskipun peningkatan tersebut tidak signifikan. Maka dengan demikian dapat dinyatakan bahwa promosi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cab Medan.

Dengan adanya target promosi, pegawai akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh atasan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi. Promosi jabatan dilakukan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, selain itu promosi jabatan bertujuan untuk meregenasi sumber daya manusia dalam organisasi demi kelangsungan organisasi tersebut. Promosi jabatan merupakan sarana yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik dan lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi. Dalam membuat keputusan promosi dibutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan, maka akan

menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi pegawai dan perusahaan, yang semuanya akan mengakibatkan motivasi kerja menurun sehingga harapan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai dan salah satu hal penentu promosi jabatan adalah tingkat kinerja karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Syahputra & Jufrizen, 2019) menunjukkan bahwa promoasi kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengolahan data, diketahui bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar -0.101 (negatif), maka peningkatan nilai variabel kepuasan kerja tidak di ikuti oleh peningkatan nilai kinerja karyawan. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai P-Values (0.477) >€ (0.05), sehingga H₀ diterima dan H_a ditolak yang berarti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan.

Dengan demikian, diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cab Medan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja maka semakin baik juga kinerja karyawan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cab Medan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya belum maksimalnya kepuasan kerja karyawan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cab Medan sehingga tidak memberikan dampak kepada peningkatan kinerja karyawan. Karena berdasarkan angket yang di sebarakan peneliti kepada para responden masih ada yang memberi

pernyataan netral atau tidak setuju pada variabel kepuasan kerja. Hal yang demikian menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang ditunjukkan masih kurang memuaskan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cab Medan. Maka dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah bukanlah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Asuransi Bangun Askrida Cab Medan.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan yang menyenangkan atau emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal yang dipandang penting.

Menurut (Sutrisno, 2009) Kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian (Adhan et al., 2020; Arda, 2017; Rosmaini & Tanjung, 2019; Susanty, 2012) kemudian penelitian (Jufrizen, 2016) yang berkesimpulan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian (Rosmaini & Tanjung, 2019); (T. S. Siagian & Khair, 2018); (Adhan et al., 2020); (Syahputra & Jufrizen, 2019); (Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom, 2017) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

4.2.6 Pengaruh Mutasi dan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung variabel mutasi terhadap variabel kinerja karyawan (-0.026) $>$ nilai koefisien pengaruh langsung (-0.743), maka variabel kepuasan kerja bersifat memediasi hubungan antara variabel mutasi dengan variabel kinerja karyawan.

Sedangkan hasil penelitian nilai koefisien pengaruh tidak langsung variabel promosi terhadap variabel kinerja karyawan (0.071) $<$ nilai koefisien pengaruh langsung (0.280), maka variabel kepuasan kerja tidak bersifat memediasi hubungan antara variabel promosi terhadap variabel kinerja karyawan.

Selanjutnya pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap variabel Y1 sebesar 0.397. Nilai R-Square sebesar 0.397 mengindikasikan bahwa variasi nilai variabel Y1 mampu dijelaskan oleh variasi nilai variabel X1 dan X2 sebesar 39,7 %. Pengaruh variabel X1, X2 dan Y1 terhadap variabel Y2 sebesar 0.471. Nilai R-Square sebesar 0.471 mengindikasikan bahwa variasi nilai variabel Y2 mampu dijelaskan oleh variasi nilai X1, X2 dan Y2 sebesar 47,1 %.

Mutasi dijalankan agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif. Mutasi yang tidak dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi tidak akan mempunyai arti bahkan mungkin justru akan merugikan instansi tersebut. Untuk itu mutasi dalam sebuah organisasi memerlukan pemikiran dan pertimbangan yang matang. Bila tidak demikian, mutasi yang dilaksanakan bukannya merupakan tindakan yang menguntungkan malahan merugikan organisasi yang bersangkutan.

Dalam pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai oleh pegawai. Mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para pegawai negeri sipil untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Kemampuan kerja, rasa tanggung jawab, terhadap mutasi yang kita laksanakan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi perlu adanya evaluasi terus menerus secara objektif terhadap setiap pegawai. Secara umum penilaian kinerja merupakan suatu proses membandingkan kinerja pegawai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Secara lebih khusus dinyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses dimana kontribusi pegawai terhadap perusahaan selama periode tertentu.

Menurut (Sastrohadiwiryono, 2012) 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.

Adanya kesempatan promosi yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada pihak karyawan dengan demikian akan tercipta suatu keinginan dari karyawan untuk memotivasi dirinya sendiri. Kemungkinan promosi yang lebih besar dapat dilihat bukan saja pada peningkatan penghasilan akan tetapi sebagai penghargaan atas kemampuan yang semakin meningkat sehingga kepadanya dapat diberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dan lebih luas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang sekaligus menambah kepuasan batin. Sebagaimana menurut (S. P. Siagian, 2014) bahwa

Promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar. Tujuan promosi adalah untuk memberikan kepuasan dan pengakuan atas pekerjaan yang selama ini dilakukan oleh karyawan. Promosi jabatan memiliki keterkaitan dengan kinerja karena promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan bahkan menjadi sebuah idaman dan tujuan yang selalu di harapkan. Setiap karyawan berusaha memberikan performa yang terbaik bagi perusahaan dengan harapan bahwa kinerja yang dihasilkan sesuai yang diharapkan oleh perusahaan, sehingga karyawan mendapatkan ganjaran berupa promosi.

Dalam membuat keputusan promosi dibutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan, maka akan menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi pegawai dan perusahaan, yang semuanya akan mengakibatkan motivasi kerja menurun sehingga harapan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai. Untuk tidak terjadinya efek negatif di atas pimpinan perusahaan hendaknya dalam melakukan penilaian terhadap pegawai yang akan dipromosikan dilakukan subjektif mungkin berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Untuk dapat dipromosikan seorang karyawan harus mempunyai nilai-nilai prestasi kerja yang baik, disiplin kerja yang tinggi, pengalaman kerja yang cukup, serta dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Untuk itu perusahaan harus mampu menempatkan karyawannya yang tepat untuk menduduki jabatan yang tepat pula.

Sehingga berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi mutasi terhadap kinerja karyawan namun tidak

bersifat mediasi antara promosi dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat memperbaiki kinerja karyawan karena karyawan yang merasa puas dalam bekerja akan lebih cenderung bekerja lebih optimal. Selanjutnya jika dilihat dari nilai r square dimana kepuasan kerja dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh variable mutasi dan promosi adalah sebesar 39,7% dan sisanya dipengaruhi variable lain yang tidak ikut dalam penelitian ini.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah di bahas pada bab terdahulu, maka dapat diambil kesimpulan :

1. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan.
2. Mutasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan.
3. Promosi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan.
4. Promosi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan.
5. Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan.
6. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan.
7. Promosi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan.

5.2. Saran

1. Disarankan kepada Pimpinan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan harus lebih memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawannya dengan cara transparansi dalam melakukan penilaian dan prosedur penilaian kinerja karyawan.
2. Disarankan kepada Pimpinan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan untuk menetapkan rencana mutasi maupun promosi karyawannya secara berkala dan merata agar setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam perencanaan dan peningkatan karirnya.
3. Disarankan kepada Pimpinan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan harus lebih memperhatikan kinerja para karyawannya untuk dapat bekerja lebih optimal sehingga mampu meningkatkan kualitas kinerjanya untuk kepuasan kerjanya.
4. Disarankan kepada Pimpinan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan untuk selalu memberikan pelatihan dan pemahaman yang baik kepada karyawannya terkait tujuan dan perencanaan karir karyawan kedepannya.
5. Disarankan kepada Pimpinan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan harus bisa bersikap terbuka dalam hal menerima masukan dari karyawannya.
6. Disarankan kepada Pimpinan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan untuk melakukan evaluasi berkala guna melihat seberapa besar efektifitas penerapan prosedur pemindahan tugas dan tanggung jawab serta lokasi kerja karyawan yang ada di PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan.

7. Disarankan kepada Pimpinan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan untuk selalu memantau kinerja karyawan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya agar hasil kerjanya dapat memberikan kepuasan bagi karyawannya dan juga dapat meningkatkan kualitas kerja karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. 2017. *Pengaruh Promosi dan Mutasi terhadap Kepuasan kerja Kerja Karyawan pada Pengadilan Negeri Sigli*. Jurnal Sosial Humaniora. Vol.1, No.2, hal. 109-119.
- Adha, Wahyu, Maulid dan Qamariah, Nur. 2020. *Analisis Pengaruh Pelatihan dan Promosi Kerja terhadap Kepuasan kerja Kerja pada Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Majene*. Management Development and Applied Research Journal. Volume 2, Nomor 2, Edisi Juni 2020, hal:22- 30.
- Andrianto, Depi. *Pengaruh tingkat pendidikan, kompetensi dan rekrutmen terhadap kinerja Badan Permusyawaratan Desa (BPD) Sekecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang*. Tesis. 2020. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Andini, R., Perizade, B., & Hanafi, A. (2013). Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Kantor Wilayah Dirjen Pajak (DJP) Sumsel dan Kepulauan Bangka Belitung. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 10(1), 35–44.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 45–60.
- Burhanuddin, Y., Arif, A., & M Nur, R. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Syariah*. RajaGrafindo Persada.
- Datu, S. N., Adolfini, A., & O.H, D. L. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 404–413. <https://doi.org/10.35794/emba.v5i2.15686>
- Dodi, H., & Evanita, S. (2014). Pengaruh Mutasi, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat Area Solok. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis Dan Publik*, 2(1).
- Hasibuan, H. M. S. . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.

- Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 34–53.
- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A. S., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60. <https://doi.org/10.3923/ibm.2017.53.60>
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen kompensasi*. Rajawali Pers.
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Kurniawan, H., Fitrijanti, T., & Irawady, C. (2020). Pengaruh Mutasi, Motivasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Auditor. *Jurnal SIKAP (Sistem Informasi, Keuangan, Auditing Dan Perpajakan)*, 4(2), 98. <https://doi.org/10.32897/jsikap.v4i2.190>
- Kusuma, D. I., & Ismail, R. (2020). Pengaruh Mutasi, Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kementerian Sosial Republik Indonesia. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 8(3), 1–11.
- Magdalena, B., & Rulyati, O. (2019). Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja melalui Prestasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan TVRI Lampung. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 05(02), 80–89. <https://jurnal.darmajaya.ac.id/index.php/JurnalBisnis/article/view/1590/964>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Masram, & Muáh. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Zifatama Publisher.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Rozarie, R. A. D. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Rozarie.
- Sastrohadiwiryo, B. S. (2012). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. PT. Bumi Aksara.
- Setioningtyas, W. P., & Dyatmika, S. W. (2020a). Pengaruh Mutasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pt. Cipta Aneka Selera Indonesia. *Majalah Ekonomi*, 25(1), 19–28. http://jurnal.unipasby.ac.id/index.php/majalah_ekonomi/article/view/2447

- Setioningtyas, W. P., & Dyatmika, S. W. (2020b). PENGARUH MUTASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA PT. CIPTA ANEKA SELERA INDONESIA. *Majalah Ekonomi*.
http://jurnal.unipasby.ac.id/index.php/majalah_ekonomi/article/view/2447
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, CV.
- Suparinah, E. (2018). Pengaruh Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Waru Kaltim Plantation Di Penajam Paser Utara. *EJournal Administrasi Bisnis*, 6(2), 425–438.
- Susanty, G. A. (2012). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Kualitas Layanan Pegawai Terhadap Kepuasan Nasabah BNI Cabang UPI. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 56. <https://doi.org/10.17509/jimb.v3i1.13094>
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert). Prenadamedia Group.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–12.
- Wati, D., Kusuma, M., & Arianto, T. (2020). Pengaruh Pengalaman Kerja, Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 3(1), 40–46.
- Wirawan, W. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*. Salemba Empat.

LAMPIRAN

SURAT PENGANTAR ANGKET

Hal : Permohonan menjadi responden penelitian

Lampiran : 1 (satu) set kuisisioner

Medan,.....2021

**Kepada Yth, Bapak/Ibu Responden
Di PT. ASURANSI BANGUN ASKRIDA CAB. MEDAN**

Assalamu•alaikum Wr.Wb
Dengan Hormat,
Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ulfiza

NPM : 1920030010

Saya mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul **•Pengaruh Mutasi dan Promosi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan PT. Asuransi Bangun Askrida Cab. Medan, .**

Untuk memenuhi penelitian tersebut saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk berpartisipasi mengisi kuisisioner ini yang semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan skripsi saya. Atas partisipasi bapak/ibu untuk mengisi dan mengembalikan kuisisioner ini saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Wassalamu•alaikum Wr.Wb.

Hormat Saya

Ulfiza

KUISIONER PENELITIAN

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

1. Bapak/Ibu diminta untuk memberikan tanggapan atas pernyataan yang ada pada angket ini sesuai dengan keadaan, pendapat, dan perasaan Bapak/Ibu bukan berdasarkan pendapat umum atau pendapat orang lain.
2. Berilah tanda checklist (✓) pada kolom yang Bapak/Ibu anggap sesuai dengan jawaban.

*No. Responden : ———— (*kosongkan)

IDENTITAS RESPONDEN

Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan

Usia : 23-35 tahun 36-45 tahun > 45 tahun

Pendidikan terakhir : SMA/SMK D-3 S-1
 S-2

KETERANGAN

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

KS : Kurang Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

DAFTAR PERNYATAAN

Mutasi (X₁)

| No | PERNYATAAN | SS | S | KS | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
| 1 | Saya memiliki pengalaman serta latarbelakang pekerjaan yang sesuai dan mendukung karir saya kedepannya | | | | | |
| 2 | Saya memiliki pengetahuan yang baik terhadap pekerjaan dan tanggungjawab yang diberikan kepada saya | | | | | |
| 3 | Menurut saya berpindah tugas atau divisi merupakan kebutuhan penting bagi karyawan untuk menjadi semangat dan motivasi dalam bekerja | | | | | |
| 4 | Saya cakap dalam menggunakan alat di kantor maupun menjalin hubungan antar karyawan dan relasi | | | | | |
| 5 | Saya bersedia menerima tugas dan tanggungjawab yang belum pernah saya terima | | | | | |

Promosi (X₂)

| No | PERNYATAAN | SS | S | KS | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
| 1 | Saya merasa senang dihargai oleh perusahaan | | | | | |
| 2 | Perusahaan peduli kepada bawahannya | | | | | |
| 3 | Saya Puas atas system promosi yang ada karena transparan dan berdasarkan prestasi | | | | | |
| 4 | Proses Kenaikan jabatan diperusahaan terbuka bagi siapa saja yang berpotensi tanpa diskriminasi | | | | | |
| 5 | Perusahaan membuka formasi untuk promosi setiap tahunnya | | | | | |
| 6 | Posisi yang diberikan perusahaan sesuai dengan kebutuhan karyawan | | | | | |

Kinerja Karyawan (Y)

| No | PERNYATAAN | SS | S | KS | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
| 1 | Karyawan menunjukkan dedikasi yang baik kepada perusahaan | | | | | |
| 2 | Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan | | | | | |
| 3 | Jam kerja yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan tugas yang dibebani | | | | | |
| 4 | Saya bekerja secara transparan dan sesuai dengan prosedur perusahaan | | | | | |
| 5 | Sesama karyawan memiliki kerjasama dan kepedulian yang sangat tinggi | | | | | |

Kepuasan Kerja (Z)

| No | PERNYATAAN | SS | S | KS | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
| 1 | Output yang saya hasilkan sudah sesuai dengan input yang saya lakukan dan perusahaan berikan | | | | | |
| 2 | Pekerjaan yang saya terima saat ini sudah sesuai dengan keahlian saya | | | | | |
| 3 | Saya memiliki inisiatif yang baik dalam bekerja | | | | | |
| 4 | Rekan Kerja selalu mendorong saya dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik | | | | | |
| 5 | Saya bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang saya kerjakan dan wewenang yang diberikan | | | | | |

Frequency Table

Jenis Kelamin

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Laki-Laki | 27 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| | Perempuan | 27 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Usia

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 23-35 Tahun | 29 | 53.7 | 53.7 | 53.7 |
| | 36-45 Tahun | 20 | 37.0 | 37.0 | 90.7 |
| | > 45 Tahun | 5 | 9.3 | 9.3 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Pendidikan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | D-3 | 17 | 31.5 | 31.5 | 31.5 |
| | S-1 | 18 | 33.3 | 33.3 | 64.8 |
| | S-2 | 19 | 35.2 | 35.2 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

X1.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | KS | 11 | 20.4 | 20.4 | |
| | S | 30 | 55.6 | 55.6 | |
| | SS | 12 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

X1.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | STS | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | TS | 4 | 7.4 | 7.4 | 9.3 |
| | KS | 12 | 22.2 | 22.2 | 31.5 |
| | S | 24 | 44.4 | 44.4 | 75.9 |
| | SS | 13 | 24.1 | 24.1 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

X1.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | KS | 15 | 27.8 | 27.8 | 29.6 |
| | S | 27 | 50.0 | 50.0 | 79.6 |
| | SS | 11 | 20.4 | 20.4 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

X1.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | KS | 15 | 27.8 | 27.8 | 29.6 |
| | S | 27 | 50.0 | 50.0 | 79.6 |
| | SS | 11 | 20.4 | 20.4 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

X1.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | KS | 14 | 25.9 | 25.9 | 27.8 |
| | S | 27 | 50.0 | 50.0 | 77.8 |
| | SS | 12 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

X2.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | STS | 10 | 18.5 | 18.5 | 18.5 |
| | TS | 16 | 29.6 | 29.6 | 48.1 |
| | KS | 9 | 16.7 | 16.7 | 64.8 |
| | S | 2 | 3.7 | 3.7 | 68.5 |
| | SS | 17 | 31.5 | 31.5 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

X2.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | STS | 10 | 18.5 | 18.5 | 18.5 |
| | TS | 19 | 35.2 | 35.2 | 53.7 |
| | KS | 10 | 18.5 | 18.5 | 72.2 |
| | S | 7 | 13.0 | 13.0 | 85.2 |
| | SS | 8 | 14.8 | 14.8 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

X2.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | STS | 10 | 18.5 | 18.5 | 18.5 |
| | TS | 17 | 31.5 | 31.5 | 50.0 |
| | KS | 10 | 18.5 | 18.5 | 68.5 |
| | S | 4 | 7.4 | 7.4 | 75.9 |
| | SS | 13 | 24.1 | 24.1 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

X2.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | STS | 10 | 18.5 | 18.5 | 18.5 |
| | TS | 16 | 29.6 | 29.6 | 48.1 |
| | KS | 12 | 22.2 | 22.2 | 70.3 |
| | S | 9 | 16.7 | 16.7 | 87.0 |
| | SS | 7 | 13.0 | 13.0 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

X2.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | STS | 7 | 13.0 | 13.0 | 13.0 |
| | TS | 11 | 20.4 | 20.4 | 33.3 |
| | KS | 19 | 35.2 | 35.2 | 68.5 |
| | S | 10 | 18.5 | 18.5 | 87.0 |
| | SS | 7 | 13.0 | 13.0 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

X2.6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | STS | 7 | 13.0 | 13.0 | 13.0 |
| | TS | 12 | 22.2 | 22.2 | 35.2 |
| | KS | 24 | 44.4 | 44.4 | 79.6 |
| | S | 9 | 16.7 | 16.7 | 96.3 |
| | SS | 2 | 3.7 | 3.7 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Y1.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | KS | 15 | 27.8 | 27.8 | 29.6 |
| | S | 26 | 48.1 | 48.1 | 77.8 |
| | SS | 12 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Y1.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | KS | 14 | 25.9 | 25.9 | 27.8 |
| | S | 27 | 50.0 | 50.0 | 77.8 |
| | SS | 12 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Y1.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | KS | 11 | 20.4 | 20.4 | 22.2 |
| | S | 30 | 55.6 | 55.6 | 77.8 |
| | SS | 12 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Y1.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | KS | 12 | 22.2 | 22.2 | 24.1 |
| | S | 31 | 57.4 | 57.4 | 81.5 |
| | SS | 10 | 18.5 | 18.5 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Y1.5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | KS | 10 | 18.5 | 18.5 | 20.4 |
| | S | 22 | 40.7 | 40.7 | 61.1 |
| | SS | 21 | 38.9 | 38.9 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Y2.1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | STS | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | TS | 6 | 11.1 | 11.1 | |
| | KS | 12 | 22.2 | 22.2 | 33.2 |
| | S | 17 | 31.5 | 31.5 | 66.7 |
| | SS | 18 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Y2.2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | KS | 19 | 35.2 | 35.2 | 37.0 |
| | S | 22 | 40.7 | 40.7 | 77.8 |
| | SS | 12 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Y2.3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | KS | 16 | 29.6 | 29.6 | 29.6 |
| | S | 15 | 27.8 | 27.8 | 57.4 |
| | SS | 23 | 42.6 | 42.6 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Y2.4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 5 | 9.3 | 9.3 | 9.3 |
| | KS | 14 | 25.9 | 25.9 | 35.2 |
| | S | 20 | 37.0 | 37.0 | 72.2 |
| | SS | 15 | 27.8 | 27.8 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Y2.5

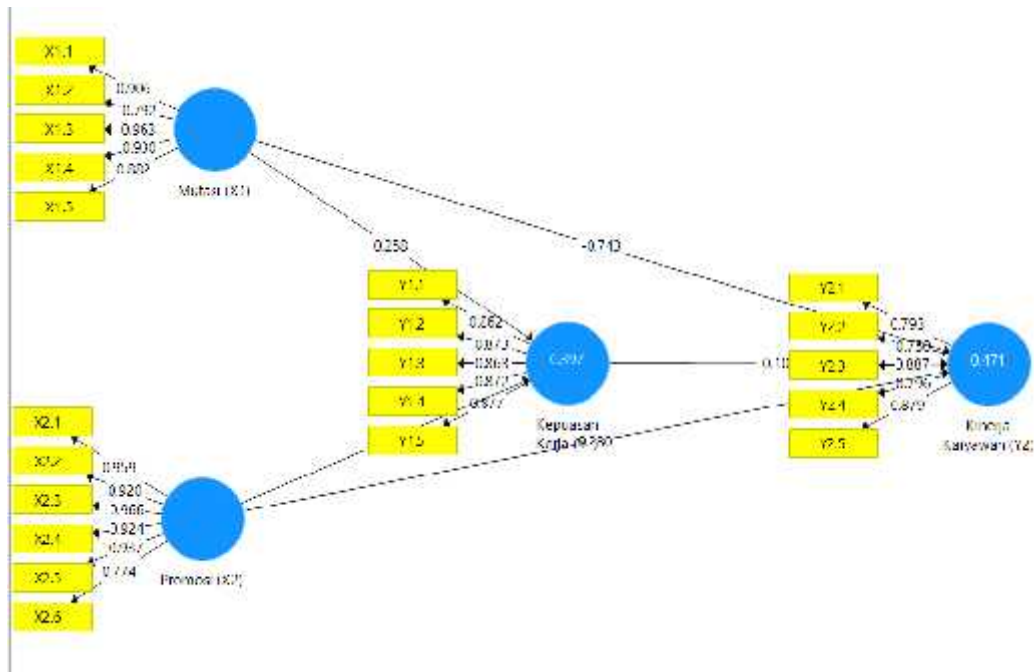
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| | KS | 15 | 27.8 | 27.8 | 29.6 |
| | S | 19 | 35.2 | 35.2 | 64.8 |
| | SS | 19 | 35.2 | 35.2 | 100.0 |
| | Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

Tabulasi Angket

| X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | Y1.1 | Y1.2 | Y1.3 | Y1.4 | Y1.5 | Y2.1 | Y2.2 | Y2.3 | Y2.4 | Y2.5 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |



Construct Reliability and Validity

| Matrix | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|-----------------------|------------------|-------|-----------------------|----------------------------------|
| | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
| Kepuasan Kerja (Y1) | 0.919 | 0.923 | 0.939 | 0.756 |
| Kinerja Karyawan (Y2) | 0.880 | 0.892 | 0.912 | 0.677 |
| Mutasi (X1) | 0.938 | 0.952 | 0.953 | 0.804 |
| Promosi (X2) | 0.961 | 0.985 | 0.969 | 0.838 |

Outer Loadings

| Matrix | Kepuasan Kerja (Y1) | Kinerja Karyawan (Y2) | Mutasi (X1) | Promosi (X2) |
|--------|---------------------|-----------------------|-------------|--------------|
| X1.1 | | | 0.906 | |
| X1.2 | | | 0.792 | |
| X1.3 | | | 0.963 | |
| X1.4 | | | 0.930 | |
| X1.5 | | | 0.882 | |
| X2.1 | | | | 0.959 |
| X2.2 | | | | 0.920 |
| X2.3 | | | | 0.966 |
| X2.4 | | | | 0.924 |
| X2.5 | | | | 0.937 |
| X2.6 | | | | 0.774 |
| Y1.1 | 0.862 | | | |
| Y1.2 | 0.873 | | | |
| Y1.3 | 0.863 | | | |
| Y1.4 | 0.872 | | | |
| Y1.5 | 0.877 | | | |
| Y2.1 | | 0.793 | | |
| Y2.2 | | 0.750 | | |
| Y2.3 | | 0.887 | | |
| Y2.4 | | 0.796 | | |
| Y2.5 | | 0.879 | | |

R Square

| Matrix | R Square | R Square Adjusted |
|-----------------------|----------|-------------------|
| | R Square | R Square Adjusted |
| Kepuasan Kerja (Y1) | 0.397 | 0.373 |
| Kinerja Karyawan (Y2) | 0.471 | 0.439 |

Path Coefficients

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T-Statistics (O/STDEV) | P-Values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|
| Kepuasan Kerja (Y1) → Kinerja Karyawan (Y2) | 0.101 | 0.092 | 0.142 | 0.712 | 0.477 |
| Mutasi (X1) → Kepuasan Kerja (Y1) | 0.758 | 0.761 | 0.187 | 2.503 | 0.013 |
| Mutasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y2) | 0.418 | 0.412 | 0.295 | 1.411 | 0.000 |
| Promosi (X2) → Kepuasan Kerja (Y1) | 0.705 | 0.701 | 0.285 | 2.474 | 0.000 |
| Promosi (X2) → Kinerja Karyawan (Y2) | 0.203 | 0.201 | 0.167 | 1.210 | 0.094 |

Total Indirect Effects

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T-Statistics (O/STDEV) | P-Values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|
| Kepuasan Kerja (Y1) → Kinerja Karyawan (Y2) | | | | | |
| Mutasi (X1) → Kepuasan Kerja (Y1) | | | | | |
| Mutasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y2) | 0.396 | 0.391 | 0.245 | 1.615 | 0.515 |
| Promosi (X2) → Kepuasan Kerja (Y1) | | | | | |
| Promosi (X2) → Kinerja Karyawan (Y2) | 0.07 | 0.068 | 0.187 | 0.378 | 0.482 |