

**PENGARUH PROMOSI DAN MUTASI JABATAN TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. JASA MARGA
(PERSERO) TBK CABANG BELMERA**

SKRIPSI

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Program Studi Manajemen*

Oleh :

HILAL AKBAR
NPM : 1205160688



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2017**



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

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 26 Oktober 2017, Pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : HIEAL AKBAR
N P M : 1205160688
Program Studi : MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH PROMOSI DAN MUTASI JABATAN TERHADAP KERUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. JASA MARGA (PERSERO) TBK CABANG BELIMERA

Dinyatakan : (B) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

Dr. H.M. EFENDY PAKPAHAN, S.E., M.M.

Penguji II

M. ELFI AZHAR, S.E., M.Si

Pembimbing

JASMAN SYARIFUDDIN HSB, S.E., M.Si

PANITIA UJIAN

Ketua

H. JANURI, S.E., M.M., M.Si

Sekretaris

ADE GUNAWAN, S.E., M.Si



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

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : HILAL AKBAR
N P M : 1205160688
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH PROMOSI DAN MUTASI JABATAN TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. JASA MARGA
(PERSERO) TBK CABANG BELMERA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, Oktober 2017

Pembimbing Skripsi


JASMAN SYARIFUDDIN HSB, SE, M.Si

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU


Dr. HASRUDY TANJUNG, SE, M.Si

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU


JANURI, SE, MM, M.Si

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Hilal Akbar
NPM : 1205160688
Konsentrasi : MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia).
Fakultas : Ekonomi (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/ESP/
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
 - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
 - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan.....20.

Pembuat Pernyataan



Hilal Akbar

Hilal Akbar

NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

ABSTRAK

Hilal Akbar. NPM 1205160688. Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera. Skripsi. Fakultas Eknonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Kepuasan kerja merupakan rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan yang berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri. Promosi jabatan adalah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggungjawab, dan level. Mutasi jabatan berarti penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari setiap variabel yang penulis teliti dan yang menjadi manfaat dalam penelitian ini adalah untuk memperluas pengetahuan penulis tentang sumber daya manusia, khususnya tentang promosi jabatan, mutasi jabatan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera.

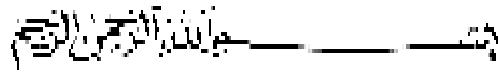
Penelitian ini menggunakan teori manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan promosi dan mutasi serta kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera yang berjumlah 199 orang. Sedangkan sampel yang diambil sebanyak 67 orang. Jumlah sampel tersebut diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kelonggaran kesalahan 10%.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner dan studi dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah dengan asumsi klasik, regresi linier berganda, uji parsial dan koefisien determinasi.

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa secara parsial promosi jabatan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y), sedangkan mutasi jabatan (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y).

Kata Kunci : Promosi Jabatan, Mutasi Jabatan, Kepuasan Kerja

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, atas segala nikmat, rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini berjudul **“Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera”**. Penyusunan laporan ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis tidak terlepas dari bimbingan, bantuan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Agussani M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Zulaspan Tupti, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Januri, SE, MM, M.Si, selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan, SE, M.Si, selaku Pembantu Dekan III Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

6. Bapak Jasman Syarifuddin, SE, M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan juga selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan arahan serta bimbingan dalam penulisan skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu dosen beserta seluruh pegawai Biro Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Seluruh staf dan karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera yang telah membantu penulis dalam penyediaan data yang dibutuhkan oleh penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini mungkin terdapat kesalahan, baik dari segi penyusunan, tata bahasa maupun data-data yang dilaporkan. Oleh karena itu penulis senantiasa menerima kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini.

Medan, Oktober 2017

Penulis

HILAL AKBAR
NPM. 1205160591

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Batasan dan Rumusan Masalah	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II. LANDASAN TEORI	8
A. Uraian Teori.....	8
1. Kepuasan Kerja	8
a. Pengertian Kepuasan Kerja.....	8
b. Manfaat Kepuasan Kerja.....	9
c. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	9
d. Indikator Kepuasan Kerja	12
2. Promosi.....	14
a. Pengertian Promosi.....	14

b. Manfaat Promosi	15
c. Faktor yang Mempengaruhi Promosi	16
d. Jenis Promosi.....	17
e. Indikator Promosi	18
3. Mutasi	20
a. Pengertian Mutasi	20
b. Manfaat Mutasi.....	22
c. Faktor Dilakukannya Mutasi.....	23
d. Jenis-jenis Mutasi	24
e. Indikator Mutasi	25
B. Kerangka Konseptual	25
C. Hipotesis	28
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	29
A. Pendekatan Penelitian.....	29
B. Definisi Operasional.....	29
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	31
D. Populasi dan Sampel	31
E. Teknik Pengumpulan Data	34
F. Uji Instrumen Penelitian.....	34
G. Teknik Analisis Data.....	38
BAB IV. HASIL PENELITIAN.....	42
A. Hasil Penelitian	42
B. Pembahasan	50

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	59
A. Kesimpulan.....	59
B. Saran.....	59

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel III-1	Indikator Kepuasan Kerja	29
Tabel III-2	Indikator Promosi	30
Tabel III-3	Indikator Mutasi	30
Tabel III-4	Waktu Penelitian.....	31
Tabel III-5	Populasi.....	32
Tabel III-6	Sampel Penelitian	33
Tabel III-7	Skala Likert	34
Tabel III-8	Uji Validitas Instrumen Promosi.....	36
Tabel III-9	Uji Validitas Instrumen Mutasi	36
Tabel III-10	Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja	36
Tabel III-11	Hasil Uji Reliabilitas.....	37
Tabel IV-1	Skala Likert	42
Tabel IV-2	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	43
Tabel IV-3	Distribusi Responden Berdasarkan Usia	43
Tabel IV-4	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan	44
Tabel IV-5	Data Kuesioner Kepuasan Kerja	44
Tabel IV-6	Data Kuesioner Promosi	46
Tabel IV-7	Data Kuesioner Mutasi	48
Tabel IV-8	Hasil Uji Multikolinearitas	52
Tabel IV-9	Koefisien Regresi Linier Berganda	54
Tabel IV-10	Model Summary Ganda dan R-Square	55
Tabel IV-11	Uji t	56
Tabel IV-12	Koefisien Determinasi	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1	Kerangka Konseptual	26
Gambar II-2	Kerangka Konseptual	27
Gambar II-3	Kerangka Konseptual	27
Gambar III-1	Uji Parsial (Uji t).....	39
Gambar IV-1	Hasil Uji Normalitas	51
Gambar IV-2	Hasil Uji Heterokedastisitas	53

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi ini, dunia bisnis dituntut untuk mampu meningkatkan efisiensi dalam operasinya. Salah satu antisipasinya adalah pengembangan sumber daya manusia yang lebih terampil dan berkualitas. Setiap perusahaan dalam beroperasi mempunyai sumber daya diantaranya adalah sumber daya manusia dan non sumber daya manusia.

Sumber daya manusia mempunyai arti penting karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju mundurnya perusahaan.

Manusia adalah sumber daya yang berbeda dari faktor produksi lainnya karena manusia mempunyai perasaan, pikiran, keinginan dan latar belakang yang heterogen. Karyawan akan berusaha untuk memperoleh kedudukan dengan cara memaksimalkan keahlian, keterampilan, kemampuan, dan tenaganya dalam bekerja dengan harapan dapat meningkatkan kesejahteraan hidupnya ke arah yang lebih baik.

Sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatannya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan

kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang dimilikinya, dicapai, dan dinikmati, oleh karena itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas yang disebut dengan kerja, meskipun tidak semua aktivitas dikatakan kerja.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, dia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerjanya akan meningkat secara optimal. (Badriyah, 2015, hal. 227).

Menurut Rivai (2009, hal. 856) kepuasan kerja yaitu evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Hasibuan (2009, hal. 203) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang sesuai dengan keahlian, berat atau ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan penunjang terlaksananya pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, dan sikap pekerjaan yang monoton atau tidak.

Sesuai dengan yang disebutkan di atas, bahwasanya salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah penempatan yang sesuai dengan keahlian. Penempatan posisi karyawan dalam perusahaan atau organisasi, biasanya diterapkan dengan promosi dan mutasi jabatan.

Promosi adalah kegiatan pemindahan karyawan, dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan diikuti oleh tugas,

tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Selanjutnya, pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan *income* serta fasilitas yang lain. Tetapi, promosi itu sendiri sebenarnya mempunyai nilai, karena promosi adalah merupakan bukti pengakuan antara lain terhadap prestasinya. (Alex S. Nitisemito dalam Kadarisman, 2013, hal. 131)

Karyawan akan mendapatkan kepuasan akan pekerjaannya bila mereka merasa kesempatan untuk dipromosikan terbuka lebar. Dengan sistem pelaksanaan promosi jabatan yang adil dan merata maka karyawan akan mempunyai anggapan bahwa mereka juga memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Setiap karyawan mengharapkan adanya promosi jabatan karena promosi dapat berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan dalam bekerja untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Promosi jabatan juga diartikan sebagai penghargaan atas keberhasilan.

Selain promosi, penempatan karyawan juga diterapkan pada mutasi jabatan. Menurut Wahyudi (1995) dalam Mila Badriyah (2015, hal. 216) mengemukakan bahwa mutasi adalah perpindahan pekerjaan seseorang yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelumnya. Kompensasi gaji, tugas dan tanggung jawab yang baru adalah sama seperti sebelumnya.

Mutasi dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain dalam bidang yang berbeda di suatu perusahaan. Jadi, selain menjalankan faktor penempatan yang sesuai dengan keahlian, mutasi juga mengatasi sifat pekerjaan yang monoton.

Penelitian dilakukan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera. Jasa Marga adalah perusahaan penyedia dan pengoperasi jalan tol yang sekaligus juga sebagai pemimpin pasar industri jalan tol di Indonesia. Sebagai pemimpin pasar, pelayanan serta kinerja perusahaan dituntut selalu baik. Untuk itu, diperlukan dukungan penuh dari para karyawannya. Karyawan dituntut untuk bekerja dengan semaksimal mungkin agar dapat memberikan kinerja terbaiknya.

Berdasarkan prariset yang peneliti lakukan, terdapat beberapa masalah yang ditemukan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera. Penerapan promosi bagi karyawan yang memiliki kinerja bagus, tidak serta merta memotivasi dan membentuk disiplin karyawan. Beberapa karyawan sering tidak berada ditempatnya saat jam kerja. Beberapa karyawan juga menyalahgunakan fasilitas kerja seperti bermain *facebook* dan *youtube* di komputer kerja mereka. Bahkan ada karyawan yang belum pernah mendapatkan promosi walaupun telah bekerja lebih dari dua puluh tahun.

Sedangkan masalah yang berkaitan dengan mutasi, peneliti menemukan fakta bahwa beberapa karyawan yang mengalami mutasi merasa kebingungan dengan prosedur kerja pada posisi mereka yang sekarang dikarenakan kurangnya pengetahuan pada bidang pekerjaan mereka yang baru.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka secara umum permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Motivasi dan disiplin kerja karyawan masih rendah.
2. Masih ada karyawan yang belum pernah mendapatkan promosi walaupun telah bekerja lebih dari dua puluh tahun.
3. Karyawan kebingungan dengan prosedur kerja karena kurangnya pengetahuan pada bidang pekerjaan yang baru.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, penulis memfokuskan dan memperkecil bahasan masalah agar tidak terjadi kesimpangsiuran dalam pembahasan. Dalam penelitian ini penulis hanya akan membahas sebatas pengaruh promosi dan mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan ruang lingkup objek dari penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera.

2. Rumusan Masalah

Dari uraian di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut :

- a. Apakah ada pengaruh promosi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera ?

- b. Apakah ada pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera ?
- c. Apakah ada pengaruh promosi dan mutasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera ?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Relevan dengan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui pengaruh promosi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera.
- b. Untuk mengetahui pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera.
- c. Untuk mengetahui pengaruh promosi dan mutasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan manfaat, antara lain sebagai berikut :

- a. Manfaat teoritis ; penelitian ini bermanfaat untuk pengembangan teori-teori tentang promosi, mutasi dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Manfaat praktis ; sebagai bahan masukan kepada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera dan juga organisasi atau perusahaan lainnya dalam mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan

promosi dan mutasi dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

- c. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumber referensi untuk penelitian selanjutnya. Dan bagi peneliti lain, dapat dijadikan bahan perbandingan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1) Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut, dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Siagian (2013, hal. 295) kepuasan kerja adalah suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2013, hal. 117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Sedangkan menurut Handoko (2008, hal. 193) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan yang berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri yang berpengaruh pada emosional dan tingkah laku dalam bekerja bisa berupa moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan itu sendiri.

b. Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dalam Badriyah (2015, hal. 240) kepuasan kerja akan memberikan manfaat antara lain sebagai berikut :

1. Menimbulkan peningkatan kebahagiaan karyawan
2. Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja
3. Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan.
4. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
5. Meningkatkan disiplin kerja
6. Mengurangi *labour turnover*
7. Mengurangi tingkat kecelakaan kerja
8. Menimbulkan kematangan psikologis
9. Menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaannya

c. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada individu masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2009, hal. 203) antara lain :

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang sesuai dengan keahlian
- 3) Berat atau ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Peralatan yang menunjang terlaksananya pekerjaan

- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 7) Sikap pekerjaan monoton atau tidak

Sedangkan menurut Robbins (1996) dalam Mila Badriyah (2009, hal 229) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- 1) Kerja yang secara mental menantang
- 2) Ganjaran yang pantas
- 3) Kondisi kerja yang mendukung
- 4) Rekan kerja yang mendukung
- 5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Berikut ini penjelasan dari faktor-faktor yang disebutkan di atas :

- 1) Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada mereka untuk menggunakan keterampilan, kemampuan, serta menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai usaha keras mereka mengerjakan tugas tersebut. Karakteristik ini menjadikan pekerjaan secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, dan sebaliknya jika terlalu banyak pekerjaan menantang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan dalam bekerja.

- 2) Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan pemberian upah dan kebijakan promosi yang adil serta sesuai dengan harapan mereka. Dikatakan adil apabila pemberian upah ini didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar upah karyawan.

3) Kondisi kerja yang mendukung

Berbagai studi menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan kerja yang tidak berbahaya. Oleh karena itu, temperature, cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain harus diperhitungkan dalam pencapaian kepuasan kerja.

4) Rekan kerja yang mendukung

Karyawan akan mendapatkan lebih daripada sekadar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, sebaiknya karyawan mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung.

5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya, orang yang tipe kepribadiannya sesuai dengan pekerjaan yang mereka pilih lebih menunjukkan bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaannya. Dengan demikian, lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut dan mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaan mereka.

Pendapat lain dikemukakan oleh Brown dan Ghiselli dalam Sutrisno (2009, hal. 79) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh :

1) Kedudukan

Pada umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan memiliki kepuasan yang lebih daripada mereka yang mereka pada pekerjaan yang lebih rendah.

2) Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, pekerjaan tersebut memberikan pangkat tertentu pada orang yang mendudukinya. Perbedaan tingkat atau pangkat tersebut biasanya diikuti dengan perbedaan upah. Kebanggaan terhadap pangkat serta upah yang lebih tinggi akan mengubah kepuasan karyawan tersebut

3) Jaminan finansial dan sosial

Selain mendapatkan upah, karyawan juga membutuhkan jaminan tentang masa depannya di perusahaan tempat dia bekerja. Biasanya semakin baik jaminan yang ditawarkan oleh perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

4) Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dari perusahaan tersebut.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2013, hal. 126) terdapat beberapa indikator dari kepuasan kerja yaitu :

- 1) Kerja
- 2) Pengawasan
- 3) Upah
- 4) Promosi
- 5) *Co-worker*

Berikut penjelasan indikator tersebut:

1) Kerja

Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

2) Pengawasan

Suatu proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut.

3) Upah

Hak pekerjaan atau buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan kepada pekerja/karyawan yang ditetapkan dan dibayar menurut suatu perjanjian kerja, kesempatan atau peraturan perundang-undangan.

4) Promosi

Suatu proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi yang selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi pula dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

5) *Co-worker*

Rekan kerja yang ramah dan menyenangkan serta kepemimpinan yang baik dari pimpinan organisasi, berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada organisasi tersebut

2. Promosi

a. Pengertian Promosi

Promosi mempunyai peranan penting bagi karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan.

Promosi jabatan mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan secara keseluruhan. Dengan memberikan kesempatan promosi, berarti perusahaan melakukan usaha pengembangan karyawan melalui jenjang karir yang jelas, sehingga karyawan akan termotivasi untuk bekerja dan berprestasi. Dengan demikian kelangsungan operasional perusahaan akan lebih terjamin.

Menurut Rivai (2009, hal. 211) promosi adalah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggungjawab dan level.

Menurut Siagian (2013, hal. 169) yang dimaksud promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.

Sedangkan menurut Tohardi (2002, hal. 382) menjelaskan bahwa promosi jabatan adalah merupakan perubahan dari pekerjaan yang satu ke

yang lain yang mempunyai syarat-syarat lebih baik dalam hal kedudukan dan tanggung jawab.

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa promosi jabatan adalah proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, yang biasanya diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang dan penghasilan yang juga lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

b. Manfaat Promosi

Menurut Hasibuan (2009, hal. 113) manfaat dari promosi adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- 2) Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar
- 3) Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- 1) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- 2) Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multilier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- 3) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan

kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.

- 4) Untuk menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- 5) Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- 6) Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya dorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

c. Faktor yang Mempengaruhi Promosi

Menurut Handoko (2008, hal. 89) faktor yang mempengaruhi promosi jabatan, yaitu:

- 1) Pengalaman (senioritas)

Promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan merupakan promosi yang menghargai Kecakapan karyawan. Kebaikannya adalah penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan penilaian yang berharga.

2) Kecakapan (keterampilan)

Seseorang akan dipromosikan berdasarkan atas penilaian kecakapan yaitu ketrampilan dan keahlian kerja yang didukung dengan prestasi kerja yang baik. Kecakapan merupakan total dari semua keahlian yang dimiliki untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan.

3) Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi ini menggabungkan antara pengalaman dan kecakapan. Promosi ini didasarkan atas lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan. Cara ini merupakan cara yang terbaik untuk menempatkan orang dengan pengalaman dan kecakapan yang mendukung.

d. Jenis Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2009, hal. 114) jenis promosi yang umum dikenal adalah sebagai berikut:

1) Promosi Sementara

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang kosong, dan harus segera diisi.

2) Promosi Tetap

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.

3) Promosi Kecil

Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit, yang membutuhkan keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

4) Promosi Kering

Seorang karyawan dinaikkan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggungjawab, tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

e. Indikator Promosi

Hasibuan (2009, hal. 111) merumuskan indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan, yaitu :

- 1) Prestasi Kerja
- 2) Disiplin
- 3) Kecakapan
- 4) Pendidikan
- 5) Kejujuran
- 6) Loyalitas
- 7) Kepemimpinan
- 8) Kerjasama
- 9) Komunikatif

Berikut penjelasan dari indikator tersebut :

1) Prestasi Kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas, dan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa

karyawan itu dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

2) Disiplin

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

3) Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Karyawan harus bisa bekerja secara mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

4) Pendidikan

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

5) Kejujuran

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

6) Loyalitas

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

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.

3. Mutasi

a. Pengertian Mutasi

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi adalah adanya kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat manusia pada umumnya, manusia selalu berusaha untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang didudukinya saat ini. Mereka menginginkan suatu kemajuan

dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju dalam organisasi disamping dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, juga dapat dilakukan dengan dengan mutasi jabatan.

Kata mutasi sudah dikenal sebagian masyarakat, baik dalam lingkungan perusahaan maupun diluar lingkungan perusahaan. Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sederajat.

Mutasi atau pemindahan merupakan kegiatan rutin dari perusahaan untuk melaksanakan prinsip "*the right man in the right place*" atau "orang yang tepat pada tempat yang tepat". Dengan demikian, mutasi dijalankan agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien.

Suatu mutasi yang tidak dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi tidak akan mempunyai arti, bahkan justru mungkin akan merugikan perusahaan. Untuk itu mutasi harus didasarkan pada pertimbangan yang matang.

Pengertian mutasi telah banyak diuraikan diantaranya menurut Nitisemito (2002, hal. 71) dia mengatakan bahwa mutasi adalah kegiatan pemindahan personil dari suatu tempat ke tempat lain yang sederajat.

Menurut Siagian (2013, hal. 172) mutasi berarti penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama.

Sedangkan menurut Gouzali (2002, hal. 97) mutasi adalah pemindahan karyawan dalam bentuk *tour of area* atau alih tempat dan *tour of duty* atau alih tugas.

Dengan memperhatikan definisi-definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diketahui bahwa mutasi atau transfer yaitu kegiatan memindahkan pegawai sebagai salah satu cara untuk mengembangkan pegawai tersebut terutama dari segi kemampuan, pengetahuan, dan keterampilannya.

b. Manfaat Mutasi

Menurut Saydam (2000) dalam Kadarisman (2013, hal. 79) manfaat mutasi pegawai adalah :

- 1) Menempatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi
- 2) Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai
- 3) Sebagai tindakan preventif dalam upaya mengamankan pegawai dan organisasi

Selanjutnya Hasibuan (2009, hal. 102) mengemukakan bahwa manfaat mutasi yaitu sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
- 2) Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan/jabatan
- 3) Memperluas atau menambah pengetahuan pegawai
- 4) Menghilangkan rasa bosan terhadap pekerjaannya
- 5) Memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi
- 6) Pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran yang dilakukannya
- 7) Memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya
- 8) Alat pendorong agar semangat kerja meningkat melalui persaingan terbuka
- 9) Tindakan pengamanan yang lebih baik
- 10) Menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai
- 11) Mengatasi perselisihan antara sesama pegawai

c. Faktor Dilakukannya Mutasi

Menurut Samsuddin (2006, hal. 260) ada beberapa faktor mengapa mutasi dilakukan, yaitu :

1. Adanya prinsip *the right man in the right place*

Pegawai yang tidak produktif atau tidak dapat berkembang di suatu bidang pekerjaan, bukan berarti dia tidak produktif dan tidak dapat berkembang juga di bidang pekerjaan yang lain. Ketidakproduktifan tersebut mungkin dikarenakan kurangnya kemampuan pegawai tersebut dalam bidang pekerjaan yang dilakukannya sekarang. Maka dari itu perlu penempatan posisi yang tepat agar pegawai tersebut dapat bekerja di bidang yang sesuai dengan kemampuannya.

2. Menurunnya moral kerja

Pegawai sebagai manusia biasa memiliki rasa bosan, terutama untuk jenis pekerjaan yang tetap, monoton dan tidak ada variasi. Apabila ada rasa bosan dalam bekerja, maka akibatnya kualitas pekerjaan menurun tidak lagi sesuai dengan standar. Dan keadaan demikian terasa menyiksa terhadap pegawai yang bersangkutan. Jalan keluar dari keadaan demikian disamping adanya kesempatan istirahat, juga kesempatan untuk pindah ke bidang pekerjaan yang lain.

3. Terjadinya *labour turnover*

Adanya perubahan komposisi tenaga kerja yang agak meluas meliputi beberapa badan atau organisasi, sehingga menimbulkan kelebihan tenaga di satu pihak dan kekurangan tenaga di pihak yang lain. Badan atau organisasi yang kekurangan tenaga dapat menerima pelimpahan dari badan atau organisasi yang kelebihan tenaga.

c. Jenis-jenis Mutasi

Menurut Samsuddin (2006, hal. 256) mutasi pegawai dapat dibedakan menjadi dua sumber, yaitu :

1. Mutasi atas keinginan pegawai

Kadang-kadang pegawai mengajukan keinginannya untuk dipindahkan ke tempat kerja yang lain yang ada dalam lingkungan organisasi tersebut. Berbagai alasan sering kali mereka kemukakan, misalnya tugas dan pekerjaan yang saat ini mereka kerjakan kurang sesuai dengan keinginannya, lingkungan kerja kurang menggairahkan, dan alasan-alasan lainnya.

2. Mutasi atas kebijakan manajemen

Manajemen SDM yang bijaksana akan memprogramkan kegiatan ini, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Dalam jangka pendek biasanya diperuntukkan karena tuntutan yang mendesak, sedangkan dalam jangka panjang dalam usaha menjaga kontinuitas produksi maupun kontinuitas organisasi secara makro.

Selanjutnya Samsuddin (2006, hal. 256) menjelaskan bahwa menurut sifatnya, mutasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu :

1. Mutasi jangka panjang

Pegawai dipindahkan ke tempat atau status kepegawaian lain dalam jangka waktu lama dan sifatnya tetap. Hal ini terjadi karena beberapa kemungkinan, misalnya pegawai yang digantikan meninggal

dunia, keluar dari organisasi, atau mungkin di promosikan pada jabatan yang lebih tinggi.

2. Mutasi jangka pendek

Pegawai dipindahkan ke tempat atau status kepegawaian lain yang sifatnya sementara. Hal ini terjadi karena beberapa sebab, misalnya pegawai mengikuti program pendidikan dan pelatihan, penataran, seminar, cuti, sakit, berlibur dan sejenisnya.

e. Indikator Mutasi

Menurut Nitisemito (2002, hal. 120) yang menjadi indikator dalam pelaksanaan mutasi adalah :

1. Frekuensi mutasi ; tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam organisasi.
2. Alasan mutasi ; mengapa mutasi dilakukan pada karyawan tersebut.
3. Ketepatan pelaksanaan ; mutasi harus disesuaikan dengan kemampuan, pendidikan, dan keahlian karyawan serta kesesuaian antara jabatan yang lama dengan jabatan yang baru.

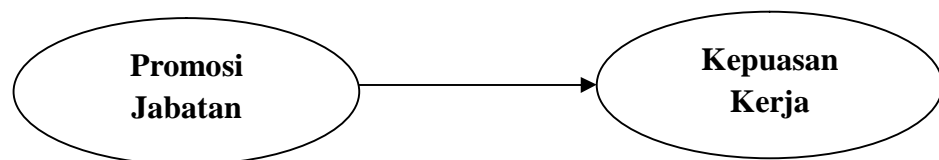
B. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Antara Promosi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Alex S. Nitisemito dalam Kadarisman (2013, hal. 131) mengatakan bahwa promosi diikuti dengan peningkatan *income* serta fasilitas yang lain. Tetapi, promosi itu sendiri sebenarnya mempunyai nilai, karena promosi adalah merupakan bukti pengakuan antara lain terhadap prestasinya.

Penerapan promosi memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja. Dengan diterapkannya promosi dalam sebuah perusahaan, karyawan akan berusaha bekerja sebaik mungkin dan mengeluarkan seluruh kemampuan agar prestasinya meningkat. Kualitas dan prestasi kerja yang baik serta meningkat merupakan salah satu syarat agar mendapatkan promosi. Dengan mendapatkan promosi, pendapatan karyawan bertambah sehingga member rasa puas terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Leli Ramdani Hiya (2009) bahwa promosi jabatan menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebagaimana didukung oleh penelitian Maria Magdalena Minarsih (2009) bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara promosi terhadap kepuasan kerja karyawan.

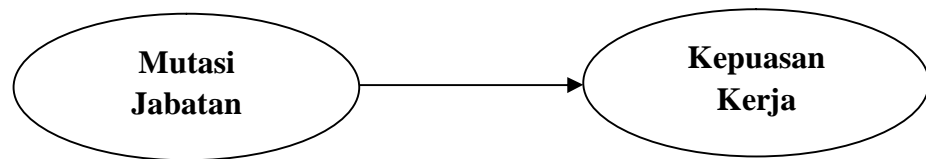


Gambar II-1 Paradigma Penelitian

2. Pengaruh Antara Mutasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2009, hal. 102) salah satu tujuan diterapkannya mutasi jabatan adalah untuk menghilangkan rasa bosan karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan menghilangkan rasa bosan, diharapkan semangat kerja karyawan kembali bergairah sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.

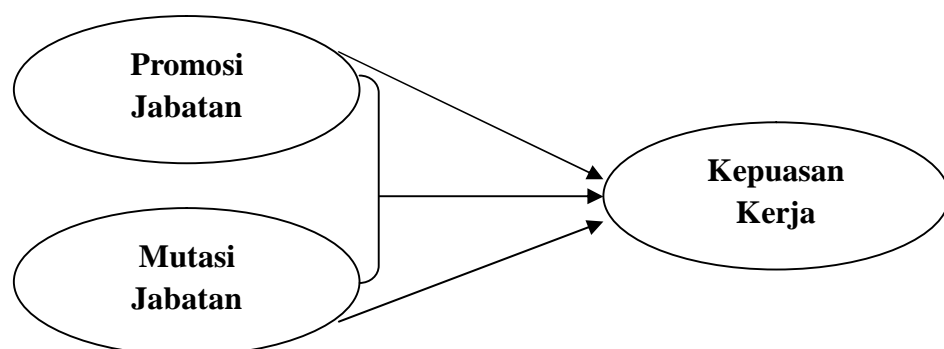
Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Surasmi (2009) bahwa mutasi jabatan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebagaimana didukung oleh penelitian Siti Aminah (2013) bahwa terdapat pengaruh signifikan antara mutasi jabatan dengan kepuasan kerja karyawan.



Gambar II-2 Paradigma Penelitian

3. Pengaruh Antara Promosi dan Mutasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muhammad Haikal (2015) menyimpulkan bahwa promosi dan mutasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dapat dilihat dengan kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar II-3 Paradigma Penelitian

C. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara atau jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada perumusan masalah penelitian (Juliandi, 2013, hal. 45). Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual yang dikemukakan di atas, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

1. Ada pengaruh promosi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera.
2. Ada pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera.
3. Ada pengaruh promosi dan mutasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut Sugiyono (2012, hal. 11) pendekatan asosiatif bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih.

B. Defenisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Yang menjadi defenisi operasional adalah:

1. Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja (Y) adalah adalah suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. (Siagian, 2013, hal. 295). Adapun indikator dari kepuasan kerja dapat dilihat pada table berikut ini :

:

Tabel III-1
Indikator Kepuasan Kerja

No	Indikator
1.	Kerja
2.	Pengawasan
3.	Upah
4.	Promosi
5.	Rekan kerja (<i>co-worker</i>)

Sumber : Mangkunegara (2013, hal. 126)

2. Promosi (X_1)

Promosi adalah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggungjawab dan level (Rivai, 2009, hal. 211). Adapun indikator dari promosi dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel III-2
Indikator Promosi

No	Indikator
1.	Prestasi Kerja
2.	Disiplin
3.	Kecakapan
4.	Pendidikan
5.	Kejujuran
6.	Loyalitas
7.	Kepemimpinan
8.	Kerjasama
9.	Komunikatif

Sumber : Hasibuan (2009, hal. 111)

3. Mutasi (X_2)

Mutasi berarti penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama (Siagian, 2013, hal. 172). Adapun indikator dari mutasi dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel III-3
Indikator Mutasi

No	Indikator
1.	Frekuensi mutasi
2.	Alasan mutasi
3.	Ketepatan pelaksanaan

Sumber: Nitisemito (2002, hal. 120)

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Peneliti melakukan penelitian tentang pengaruh promosi dan mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera yang beralamat di Jl. Simpang Tanjung No. 1 A, Medan.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan pada bulan November 2015 sampai dengan November 2016.

Tabel III-4
Tabel Jadwal Penelitian

Kegiatan	Bulan																			
	November				Desember				Agustus				September				Oktober			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Penelitian Awal																				
Penyusunan Proposal																				
Seminar Proposal																				
Pengumpulan Data																				
Pengolahan Data																				
Penyusunan Skripsi																				
Bimbingan Skripsi																				
Sidang Meja Hijau																				

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sugiyono (2012, hal. 115) mengatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek / subjek yang mempunyai kualitas dan

karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera yang berjumlah 199 orang. Jumlah populasi dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel III-5
Jumlah Populasi

No.	Departemen / Divisi	Populasi
1.	SDM dan Administrasi	11
2.	Logistik	5
3.	<i>Community Development Program</i>	5
4.	Keuangan	10
5.	<i>Maintenance</i>	12
6.	Manajemen Pengumpulan Tol	7
7.	Manajemen Lalu-lintas Tol	31
8.	Gerbang Tol	118
Jumlah		199

Sumber : Departemen SDM dan Administrasi PT.Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera

2. Sampel

Sugiyono (2012, hal. 116) mengatakan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Dalam hal ini peneliti mengambil seluruh karyawan sebagai objek penelitian tetapi hanya sebagian saja yang dijadikan sampel. Penentuan jumlah sampel yang diambil dengan menggunakan rumus Slovin, yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana : n = jumlah sampel

N = jumlah seluruh anggota populasi

e = toleransi terjadinya galat / taraf signifikansi.

Peneliti mengambil taraf signifikansi 10%. Jadi dengan rumus di atas diperoleh jumlah sampel sebagai berikut :

Dik : $N = 199$

$e = 10\% = 0,1$

Dit : n ?

$$\text{Jwb : } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{199}{1 + (199 \cdot 0,1^2)} = 66,55 \text{ dibulatkan menjadi } 67$$

Adapun jumlah sampel dari masing-masing unit kerja dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel III-6
Sampel Penelitian

No	Departemen / Divisi	Sub Populasi	Jumlah (Org)
1	SDM dan Administrasi	11	$67/199 \times 11 = 4$
2	Logistik	5	$67/199 \times 5 = 2$
3	<i>Community Development Program</i>	5	$67/199 \times 5 = 2$
4	Keuangan	10	$67/199 \times 10 = 4$
5	<i>Maintenance</i>	12	$67/199 \times 12 = 4$
6	Manajemen Pengumpulan Tol	7	$67/199 \times 7 = 2$
7	Manajemen Lalu-lintas Tol	31	$67/199 \times 31 = 9$
8	Gerbang Tol	118	$67/199 \times 118 = 40$
	Jumlah	199	67

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Daftar pertanyaan (angket/kuisisioner), adalah metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan/ Pernyataan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada para pegawai dengan menggunakan skala Likert dengan bentuk *Checklist*, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi.

Tabel III-7
Skala Likert

PERNYATAAN	BOBOT
SangatSetuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

2. Studi dokumentasi, yaitu mempelajari dokumen-dokumen yang ada di PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera.

F. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan menganalisis apakah instrument yang disusun memang benar - benar tepat dan rasional untuk mengukur variabel penelitian.

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik korelasi *product moment*, yaitu:

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

a. (Sugiyono, 2012, hal. 248)

Keterangan :

- n = banyaknya pasangan pengamatan
- $\sum x_i$ = jumlah pengamatan variabel x
- $\sum y_i$ = jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x_i^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel x
- $(\sum y_i^2)$ = jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x_i)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel x
- $(\sum y_i)^2$ = pengamatan jumlah variabel y
- $\sum x_i y_i$ = jumlah hasil kali variabel x dan y

Syarat minimum untuk memenuhi syarat apakah setiap pertanyaan valid atau tidak valid, dengan membandingkan dengan $r_{\text{tabel}} = 0,30$. Jadi jika korelasi antara butir skor dengan total kurang dari 0,30 maka butir dalam pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid. Sebaliknya jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dinyatakan valid.

Hipotesisnya adalah :

- a. $H_0 : p = 0$ [tidak ada korelasi signifikan skor item dengan total skor (tidak valid)]
- b. $H_1 : p \neq 0$ [ada korelasi signifikan skor item dengan total skor (valid)]

Tabel III-8
Uji Validitas Instrumen Promosi (X₁)

No. Butir Pertanyaan	r_{tabel}	Koefisien Korelasi (r_{hitung})	Status
1	0,30	0,658	Valid

2	0,30	0,707	Valid
3	0,30	0,189	Tidak Valid
4	0,30	0,501	Valid
5	0,30	0,267	Tidak Valid
6	0,30	0,580	Valid
7	0,30	0,402	Valid
8	0,30	0,414	Valid
9	0,30	0,256	Tidak Valid
10	0,30	0,487	Valid

Tabel III-9
Uji Validitas Instrumen Mutasi (X₂)

No. Butir Pertanyaan	r tabel	Koefisien Korelasi (r hitung)	Status
1	0,30	0,487	Valid
2	0,30	0,624	Valid
3	0,30	0,646	Valid
4	0,30	0,794	Valid
5	0,30	0,708	Valid
6	0,30	0,658	Valid
7	0,30	0,774	Valid
8	0,30	0,647	Valid
9	0,30	0,467	Valid
10	0,30	0,706	Valid

Tabel III-10
Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja (Y)

No. Butir Pertanyaan	r tabel	Koefisien Korelasi (r hitung)	Status
1	0,30	0,500	Valid
2	0,30	0,433	Valid
3	0,30	0,758	Valid
4	0,30	0,573	Valid
5	0,30	0,591	Valid
6	0,30	0,430	Valid
7	0,30	0,239	Tidak Valid
8	0,30	0,637	Valid
9	0,30	0,519	Valid
10	0,30	0,529	Valid

b. Uji Reliabilitas

Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Selanjutnya menurut Nunnally dalam Juliandi dan Irfan (2013, hal. 83-84) menyatakan bahwa “jika nilai koefisien reliabilitas $> 0,60$ maka instrument memiliki reliabilitas yang baik / reliabel / terpercaya”.

Menurut Arikunto dalam Juliandi dan Irfan (2013, hal. 86) menyatakan bahwa pengujian reliabilitas dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum s_b^2}{s_1^2} \right]$$

Dimana :

- r = Reliabilitas instrument (*cronbach alpha*)
- k = Banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir
- σ_1^2 = Varians Total

Dengan kriteria :

- a) Jika nilai *cronbach alpha* $\geq 0,6$ maka instrument variabel adalah reliabel (terpercaya)
- b) Jika nilai *cronbach alpha* $\leq 0,6$ maka instrument variabel tidak reliabel (tidak terpercaya).

Tabel III-11
Hasil Uji Realibilitas

Variabel	Nilai Reliabilitas	Status
Promosi	0,663	Reliabel
Mutasi	0,760	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,725	Reliabel

G. Teknik Analisis Data

1. Asumsi Klasik

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi linier berganda. Asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari :

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variable dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Kriteria pengambilan keputusannya adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. (Gujarti, Santoso, Arif dalam Juliandi, 2013, hal. 174).

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antar variabel bebas, maka terjadi multikolinearitas, demikian juga sebaliknya. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflasi Factor*) antar variabel independen dan nilai *tolerance*. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan $VIF > 10$.

c. Uji Heterokedastisitas

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

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

2. Metode Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut rumus untuk melihat analisis linier berganda :

$$Y = \beta + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan
 β = Konstanta

β_1 dan β_2	= Besaran koefisien regresi dari masing - masing variabel
X_1	= Kepemimpinan Transformasional
X_2	= Motivasi Kerja
e	= Error

3. Pengujian Hipotesis

Uji Secara Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y).

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

Keterangan:

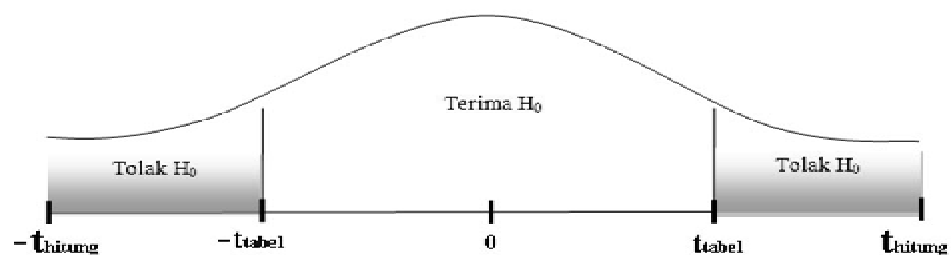
t = nilai t_{hitung}

r_{xy} = korelasi xy yang ditemukan

n = jumlah sampel

Bentuk pengujiannya adalah:

- $H_0: r_i = 0$, artinya tidak terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).
- $H_0: r \neq 0$, artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).



Gambar III-1 Kriteria Pengujian Hipotesis

4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan yaitu dengan menggunakan rumus sebagai berikut

$$D = R^2 \times 100\%$$

(Sugiyono, 2012, hal. 277)

Keterangan:

D = Determinasi
R² = Nilai korelasi berganda
100% = Persentase Kontribusi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Hasil Penelitian

Pada penelitian ini penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket (kuesioner) yang terdiri dari 10 pertanyaan untuk variabel promosi (X1) yang disebarakan kepada 67 orang karyawan tetap pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera yang mana peneliti memperoleh hasil yang valid dan reliabel, 10 pertanyaan untuk variabel mutasi (X2) yang disebarakan kepada 67 orang karyawan tetap pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera yang mana peneliti memperoleh hasil yang valid dan reliabel, dan 10 pertanyaan untuk variabel kepuasan kerja karyawan (Y), yang disebarakan kepada 67 orang karyawan tetap pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera yang mana peneliti memperoleh hasil yang valid dan reliabel. Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 67 orang karyawan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan *skala likert*.

Tabel IV-1
Skala Likert

PERNYATAAN	BOBOT
SangatSetuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2012, hal. 133)

2. Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responden maka dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini :

Tabel IV-2
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	42	62.7	62.7	62.7
Perempuan	25	37.3	37.3	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Sumber : SPSS (2016)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa responden terdiri dari 42 orang laki-laki (62,7%) dan 25 orang perempuan (37,3%).

Tabel IV-3
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-30	3	4.5	4.5	4.5
31-40	15	22.4	22.4	26.9
41-50	32	47.8	47.8	74.6
>50	17	25.4	25.4	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Sumber : SPSS (2016)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa responden yang berusia antara 18-30 tahun sebanyak 3 orang (4,5%), responden yang berusia antara 31-40 tahun sebanyak 15 orang (22,4%), responden yang berusia 41-50 tahun sebanyak 32

orang (47,8%), sedangkan responden yang berusia diatas 50 tahun sebanyak 17 orang (25,4%).

Tabel IV-4
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA/SMK	42	62.7	62.7	62.7
D3	6	9.0	9.0	71.6
S1	19	28.4	28.4	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Sumber : SPSS (2016)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden untuk SMA/SMK sebanyak 42 orang (62,7%), pendidikan D3 sebanyak 6 orang (9,0%), dan pendidikan S1 sebanyak 19 orang (28,4%).

3. Analisa Variabel Penelitian

Berikut ini penulis menyajikan tabel frekuensi hasil skor jawaban responden dari kuesioner yang telah disebarkan :

Tabel IV-5
Data Kuesioner Kepuasan Kerja (Y)

No. Item	Item Pernyataan										Jumlah	
	SS		S		KS		TS		STS		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	21	31,3	42	62,7	3	4,5	1	1,5	0	0	67	100%
2	13	19,4	52	77,6	1	1,5	1	1,5	0	0	67	100%
3	8	11,9	50	74,6	7	10,4	2	3	0	0	67	100%
4	7	10,4	52	77,6	5	7,5	3	4,5	0	0	67	100%
5	15	22,4	46	68,6	3	4,5	1	1,5	2	3	67	100%

6	19	28,3	43	64,2	3	4,5	2	3	0	0	67	100%
7	7	10,4	54	80,6	5	7,5	1	1,5	0	0	67	100%
8	12	17,9	48	71,6	6	8,9	1	1,5	0	0	67	100%
9	17	25,4	47	70,1	2	3	1	1,5	0	0	67	100%
10	22	32,8	43	64,2	2	3	0	0	0	0	67	100%

Sumber : Data Diolah (2016)

Berikut ini penjelasan tabel tersebut :

- 1) Jawaban responden pada item 1 tentang “Semangat karyawan dalam bekerja dipengaruhi oleh cocok atau tidaknya pekerjaan” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 62,7% (42 orang).
- 2) Jawaban responden pada item 2 tentang “Ruangan kerja yang bersih dan nyaman” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 77,6% (52 orang).
- 3) Jawaban responden pada item 3 tentang “Atasan selalu mengawasi aktivitas kerja bawahannya” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 74,6% (50 orang).
- 4) Jawaban responden pada item 4 tentang “Dukungan dan pengawasan atasan terhadap bawahan dapat meningkatkan kepuasan kerja” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 77,6% (52 orang).
- 5) Jawaban responden pada item 5 tentang “Gaji yang diterima karyawan selalu tepat waktu” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 68,6% (46 orang).
- 6) Jawaban responden pada item 6 tentang “Karyawan yang berprestasi dalam bekerja mendapatkan bonus” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 64,2% (43 orang).
- 7) Jawaban responden pada item 7 tentang “Karyawan mendapat posisi jabatan sesuai dengan kemampuannya” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 80,6% (54 orang).

- 8) Jawaban responden pada item 8 tentang “Hasil kerja yang baik menghasilkan adanya promosi jabatan pada karyawan” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 71,6% (48 orang).
- 9) Jawaban responden pada item 9 tentang “Rekan kerja yang baik memberikan semangat dalam bekerja” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 70,1% (47 orang).
- 10) Jawaban responden pada item 10 tentang “Hubungan harmonis tercipta dari hubungan baik antar rekan kerja” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 64,2% (43 orang).

Kesimpulan secara umum bahwa kepuasan kerja karyawan berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari persentase jawaban responden yang rata-rata menjawab setuju. Namun ada jawaban responden yang tidak setuju, hal ini bisa menjadi pemicu permasalahan.

Tabel IV-6
Data Kuesioner Promosi (X₁)

No. Item	Item Pernyataan										Jumlah	
	SS		S		KS		TS		STS		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	6	8,9	50	74,6	7	10,4	4	6	0	0	67	100%
2	6	8,9	46	68,6	8	11,9	5	7,5	2	3	67	100%
3	20	29,8	45	67,2	2	3	0	0	0	0	67	100%
4	16	23,9	50	74,6	1	1,5	0	0	0	0	67	100%
5	4	6	51	76,1	11	16,4	1	1,5	0	0	67	100%
6	34	50,7	33	49,2	0	0	0	0	0	0	67	100%
7	22	32,8	41	61,2	4	6	0	0	0	0	67	100%
8	10	14,9	50	74,6	7	10,4	0	0	0	0	67	100%
9	12	17,9	52	77,6	3	4,5	0	0	0	0	67	100%
10	11	16,4	53	79,1	2	3	1	1,5	0	0	67	100%

Sumber : Data Diolah (2016)

Berikut ini penjelasan tabel tersebut :

- 1) Jawaban responden pada item 1 tentang “Prestasi kerja sudah sesuai dengan harapan” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 74,6% (50 orang).
- 2) Jawaban responden pada item 2 tentang “Penilaian prestasi kerja yang ada selama ini sesuai dengan yang diharapkan” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 68,6% (46 orang).
- 3) Jawaban responden pada item 3 tentang “Dalam melaksanakan pekerjaan harus didasarkan atas kedisiplinan yang baik” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 67,2% (45 orang).
- 4) Jawaban responden pada item 4 tentang “Mampu menjalankan tugas sehari-hari dengan baik” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 74,6% (50 orang).
- 5) Jawaban responden pada item 5 tentang “Penempatan posisi atau jabatan disesuaikan dengan latar belakang dan jenjang pendidikan” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 76,1% (51 orang).
- 6) Jawaban responden pada item 6 tentang “Dalam hal pekerjaan apapun, kejujuran harus diutamakan” mayoritas responden memilih sangat setuju yaitu sebesar 50,7% (34 orang).
- 7) Jawaban responden pada item 7 tentang “Memilik loyalitas tinggi terhadap perusahaan tempat bekerja” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 61,2% (41 orang).
- 8) Jawaban responden pada item 8 tentang “Memiliki jiwa kepemimpinan” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 74,6% (50 orang).

- 9) Jawaban responden pada item 9 tentang “Dapat bekerja sama dengan rekan kerja dalam menjalankan tugas” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 77,6% (52 orang).
- 10) Jawaban responden pada item 10 tentang “Mampu berkomunikasi dengan baik serta mampu menerima dan mempersepsikan informasi dari atasan maupun rekan kerja” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 79,1% (53 orang).

Kesimpulan secara umum bahwa penerapan promosi telah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari persentase jawaban responden yang rata-rata menjawab setuju. Namun ada jawaban responden yang tidak setuju, hal ini bisa menjadi pemicu permasalahan.

Tabel IV-7
Data Kuesioner Mutasi (X₂)

No. Item	Item Pernyataan										Jumlah	
	SS		S		KS		TS		STS		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	8	11,9	52	77,6	5	7,5	1	1,5	1	1,5		100%
2	23	34,3	34	50,7	6	8,9	4	6	0	0		100%
3	7	10,4	49	73,1	9	13,4	2	3	0	0		100%
4	4	6	56	83,6	2	3	5	7,5	0	0		100%
5	12	17,9	46	68,6	7	10,4	0	0	2	3		100%
6	8	11,9	51	76,1	6	8,9	0	0	2	3		100%
7	10	14,9	51	76,1	1	1,5	4	6	1	1,5		100%
8	8	11,9	45	67,2	11	16,4	3	4,5	0	0		100%
9	4	6	43	64,2	18	26,9	2	3	0	0		100%
10	3	4,5	49	73,1	10	14,9	5	7,5	0	0		100%

Sumber : Data Diolah (2016)

Berikut ini penjelasan tabel tersebut :

- 1) Jawaban responden pada item 1 tentang “Perusahaan memiliki rentang waktu tertentu dalam menerapkan mutasi karyawan” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 77,6% (52 orang).
- 2) Jawaban responden pada item 2 tentang “Sering mendapat mutasi” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 50,7% (34 orang).
- 3) Jawaban responden pada item 3 tentang “Dengan diadakannya mutasi tumbuh motivasi dalam diri untuk bekerja lebih baik lagi” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 73,1% (49 orang).
- 4) Jawaban responden pada item 4 tentang “Keinginan pegawai untuk dimutasi menjadi salah satu alasan dilakukannya mutasi” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 83,6% (56 orang).
- 5) Jawaban responden pada item 5 tentang “Sebelum mutasi diputuskan, selalu dikonsultasikan terlebih dahulu dengan pegawai yang bersangkutan” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 68,6% (46 orang).
- 6) Jawaban responden pada item 6 tentang “Karyawan dapat menolak rencana mutasi yang akan dilakukan padanya” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 76,1% (51 orang).
- 7) Jawaban responden pada item 7 tentang “Pelaksanaan mutasi didasarkan pada prinsip *the right man in the right place*” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 76,1% (51 orang).
- 8) Jawaban responden pada item 8 tentang “Mengerti tentang prosedur kerja pada bidang pekerjaan yang baru” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 67,2% (45 orang).

- 9) Jawaban responden pada item 9 tentang “Bidang pekerjaan yang baru berhubungan dengan bidang pekerjaan yang lama” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 64,2% (43 orang).
- 10) Jawaban responden pada item 10 tentang “Penerapan mutasi selalu menyesuaikan keahlian karyawan dengan bidang pekerjaan” mayoritas responden memilih setuju yaitu sebesar 73,1% (49 orang).

Kesimpulan secara umum bahwa penerapan mutasi telah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari persentase jawaban responden yang rata-rata menjawab setuju. Namun ada jawaban responden yang tidak setuju, hal ini bisa menjadi pemicu permasalahan.

B. Pembahasan

1. Asumsi Klasik

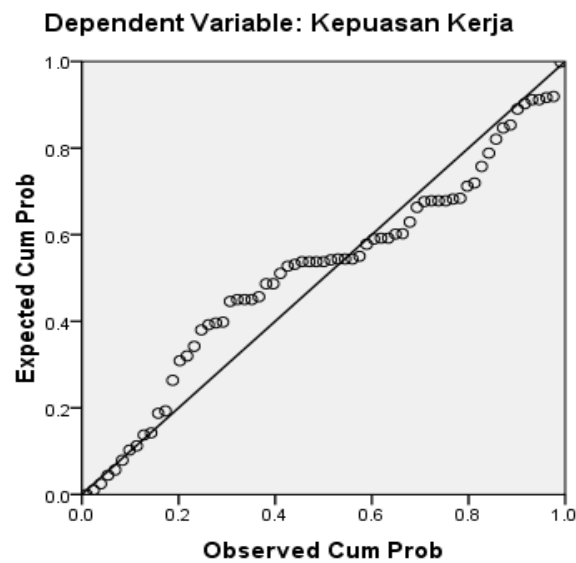
a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan untuk melihat apakah model regresi variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi syarat normalitas (Gujarti, Santoso, Arif dalam juliandi 2013, hal 174).

Untuk menguji normalitas pada penelitian ini dapat dilihat pada grafik histogram dan grafik probability plot. Dasar pengambilan keputusan normal atau tidaknya dengan normal P-Plot yaitu:

- 1) Apabila (titik-titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka regresi memenuhi asumsi penelitian.
- 2) Apabila data menyebar dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar IV-1 Hasil Uji Normalitas

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi normalitas, karena data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal.

b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditentukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang

digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (Variance Inflasi Factor/VIF), tidak melebihi 4 atau 5.

Tabel IV-8
Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
(Constant)		
Promosi	.805	1.242
Mutasi	.805	1.242

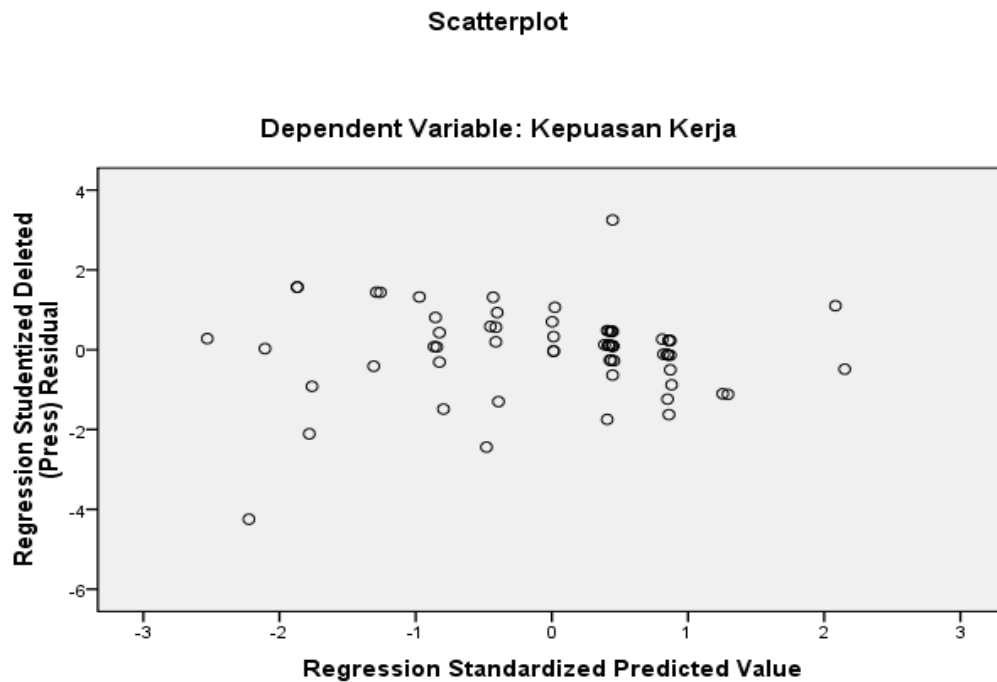
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : SPSS (2016)

Kedua variabel independen promosi dan mutasi memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 4 atau 5), sehingga tidak terjadi multikolinearitas dalam variabel independen penelitian ini.

c. Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pengamatan satu ke pengamatan lainnya. Jika variasi residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.



Gambar IV-2 Hasil Uji Heterokedastisitas

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y sehingga tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.

2. Regresi Linier Berganda

Hasil pengolahan data dengan SPSS tentang pengaruh variabel promosi (X_1) dan mutasi (X_2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Berikut ini adalah rumus dari regresi berganda:

$$Y = \beta + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y	= Kepuasan Kerja
β	= Konstanta
β_1 dan β_2	= Besaran koefisien regresi dari masing-masing variabel
X_1	= Promosi
X_2	= Mutasi
e	= Error

Tabel IV-9
Koefisien Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	14.526	6.032		2.408	.019		
Promosi	.633	.163	.473	3.877	.000	.805	1.242
Mutasi	.015	.085	.021	.172	.864	.805	1.242

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : SPSS (2016)

Dari perhitungan dengan menggunakan program komputer yaitu SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 16.0 didapat :

$$\beta = 14,526$$

$$\beta_1 = 0,633$$

$$\beta_2 = 0,015$$

Berdasarkan tabel diatas, maka persamaan regresi linier berganda yang dapat diformulasikan adalah sebagai berikut :

$$Y = 14,526 + 0,633X_1 + 0,015X_2 + e$$

Nilai β adalah 14,526 menunjukkan bahwa jika variabel independen yaitu promosi (X_1) dan mutasi (X_2) dalam keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan (sama dengan nol), maka kepuasan kerja karyawan (Y) adalah sebesar 14,526. Nilai koefisien regresi $X_1 = 0,633$ menunjukkan apabila promosi jabatan mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja karyawan sebesar 63,3%. Nilai koefisien regresi $X_2 = 0,015$ menunjukkan apabila mutasi jabatan mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja karyawan sebesar 1,5%.

Persamaan diatas memperlihatkan bahwa semua variabel bebas (X_1 dan X_2) memiliki koefisien yang positif, berarti seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel terikat (Y).

Tabel IV-10 Model Summary Ganda dan R Square

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin Watson
1	.483 ^a	.233	.209	2.75349	1.782

a. Predictors: (Constant), Mutasi, Promosi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: SPSS (2016)

Melalui tabel diatas terlihat nilai koefisien korelasi (r_{xy}) sebesar 0,483. Sedangkan *R-Square* adalah 0,233 atau 23,3%, menunjukkan sekitar 23,3% variabel Y (kepuasan kerja karyawan) dapat dijelaskan oleh variabel promosi (X_1) dan mutasi (X_2) atau secara praktis dapat dikatakan bahwa kontribusi promosi

(X₁) dan mutasi (X₂) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) adalah 23,3% sisanya 76,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

3. Pengujian Hipotesis

Uji Secara Parsial (Uji t)

Uji t pada dasarnya bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel bebas (promosi dan mutasi jabatan) secara individual dalam menerangkan variabel terikat (kepuasan kerja). Nilai perhitungan koefisien korelasi ($r_{x,y}$) akan diuji tingkat signifikansinya dengan uji t.

Dasar pengambilan keputusan untuk uji parsial adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai sig < 0,05 maka variabel bebas (X) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).
2. Jika nilai sig > 0,05 maka variabel bebas (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).

Tabel IV-11 Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14.526	6.032		2.408	.019
Promosi	.633	.163	.473	3.877	.000
Mutasi	.015	.085	.021	.172	.864

Sumber: SPSS (2016)

4. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui sejauh mana kontribusi atau persentase pengaruh promosi jabatan (X_1) dan mutasi jabatan (X_2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y), maka dapat diketahui uji determinasi yaitu sebagai berikut :

Tabel IV-12 Koefisien Determinasi (R-Square)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.483 ^a	.233	.209	2.75349

a. Predictors: (Constant), Mutasi, Promosi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: SPSS (2016)

$$\begin{aligned}
 D &= R^2 \times 100\% \\
 &= 0,233 \times 100\% \\
 &= 23,3\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada tabel diatas, besarnya nilai R-Square dalam model regresi adalah 0,233 atau 23,3%. Hal ini berarti kontribusi yang diberikan promosi dan mutasi jabatan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jasa Marga (Persaero) Cabang Belmera sebesar 23,3%. Sisanya sebesar 76,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pembahasan :

1. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil output SPSS untuk pengaruh promosi jabatan (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y) diperoleh nilai signifikansi 0,000 atau $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa promosi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Ramdani Hiya (2009) dan Maria Magdalena Minarsih (2009) bahwa promosi jabatan menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Pengaruh Mutasi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil output SPSS untuk pengaruh mutasi jabatan (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y) diperoleh nilai signifikansi 0,864 atau $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa mutasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil output SPSS untuk pengaruh promosi jabatan (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y) dan pengaruh mutasi jabatan (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y) diatas, maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun mutasi jabatan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Diperoleh nilai signifikan sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara promosi jabatan (X_1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).
2. Diperoleh nilai signifikan sebesar 0,864 atau lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara mutasi jabatan (X_2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).
3. Berdasarkan kedua nilai signifikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun mutasi jabatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas yaitu promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera, maka saran yang dapat diberikan peneliti adalah sebagai berikut :

1. Promosi jabatan diumumkan secara transparan atau terbuka agar seluruh karyawan mengetahui proses jabatan yang disediakan dan

dibutuhkan perusahaan. Promosi jabatan yang diberikan juga harus sesuai dengan latar belakang kemampuan karyawan. Selain itu, promosi jabatan hanya berdasarkan prestasi karyawan tersebut, bukan karena ada hubungan personal atau hal semacam lainnya.

2. Sebelum melakukan mutasi jabatan, pihak perusahaan atau Kepala SDM hendaknya mendiskusikan hal tersebut kepada karyawan yang bersangkutan. Sebab jika seorang karyawan ditempatkan pada bidang pekerjaan baru yang tidak dimengerti, kepuasan kerja karyawan akan menurun.
3. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, pimpinan perusahaan perlu mengetahui keluhan dan keinginan karyawan. Keluhan harus diatasi dan keinginan karyawan sebaiknya dipenuhi. Hal ini dapat dilakukan dengan komunikasi vertikal dari atasan kepada bawahan maupun komunikasi horizontal sesama karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badriyah, Mila. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Pustaka Setia.
- Gouzali, Saydam. (2002). *Manajemen sumber Daya Manusia (Human Resource), Suatu Pendekatan Mikro*, Jakarta : Djanbatan.
- Handoko, T. Hani. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi Dua, Yogyakarta : BPF.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta : Bumi Aksara.
- Juliandi, Azuar & Irfan. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Bandung : Citapustaka Media.
- Kadarisman. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Maria Magdalena Minarsih. (2009). *Pengaruh Penghargaan, Promosi Jabatan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Universitas Pandanaran*, Semarang, Universitas Muhammadiyah Semarang.
- Nitisemito, Alex S. (2002). *Manajemen Personalia*, Edisi Revisi, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Ramdani Hiya. (2008). *Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Selular Medani*, Medan, Universitas Sumatera Utara.
- Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, : Dari Teori ke Praktik*, Bandung : Rajawali Pers.
- Samsuddin, Sadili. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Pustaka Setia.
- Siagian, Sondang P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Keduapuluh Satu, Jakarta : Bumi Aksara.
- Siti Aminah. (2013). *Pengaruh Mutasi Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung*, Bandung : Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sugiyono. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Jakarta : Kencana Prenada Media Group.