

**PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN MUTASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUM  
PERUMNAS JAKARTA  
TAHUN 2020**



**SKRIPSI**

**OLEH :**

**NAMA : RIZKY HERLISTYANTO  
NIM : 3013172001  
POGRAM STUDI : MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MOHAMMAD HUSNI THAMRIN  
JAKARTA  
2020**

**PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN MUTASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUM  
PERUMNAS JAKARTA  
TAHUN 2020**



**SKRIPSI**

*Untuk Memenuhi Sebagian Dari Syarat-Syarat*

*Guna Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen*

*Program Studi : Manajemen*

**OLEH :**

**NAMA : RIZKY HERLISTYANTO**

**NIM : 3013172001**

**POGRAM STUDI : MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MOHAMMAD HUSNI THAMRIN  
JAKARTA  
2020**

### HALAMAN PERNYATAN ORISINILITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : Rizky Herlistyanto

NIM : 3013172001

PROGRAM STUDI : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul : Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Perum Perumnas Jakarta

Adalah hasil karya saya sendiri dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Jakarta, Juni 2020



Rizky Herlistyanto

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS MH. THAMRIN**

TANDA PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

**JUDUL SKRIPSI : PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN MUTASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUM PERUMNAS JAKARTA**

DISUSUN OLEH :

NAMA : Rizky Herlistyanto

NIM : 3013172001

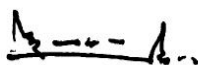
PROGRAM STUDI : Manajemen

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam ujian skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas MH. Thamrin

Jakarta, Juni 2020

Dosen Pembimbing

Pembimbing Materi



Mansur S, SE, MM

Pembimbing Teknis

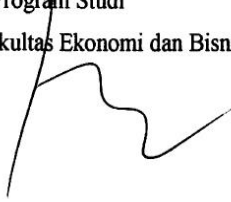


Danarti Hariani, SP, MM

Mengetahui,

Ketua Program Studi

Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis



(Helena Louise P, SE, MM)

**FAKULTAS EKONOMI  
BISNIS UNIVERSITAS MH THAMRIN**

**TANDA PENGESAHAN TIM PENGUJI**

Pada hari ini Jum'at Tanggal 28 Agustus 2020 telah dilaksanakan ujian skripsi untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan studi jenjang pendidikan Strata Satu (S-1) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas MH.Thamrin.

NAMA : Rizky Herlistyanto  
NIM : 3013172001  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN

JUDUL SKRIPSI:  
PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN MUTASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PERUM PERUMNAS JAKARTA.

Telah dinyatakan LULUS/TIDAK LULUS Ujian Skripsi

Jakarta, 28 Agustus 2020

Tim Penguji :

Ketua : Dr. Evi Noviaty, SE, MBA

Anggota : Dr. A. Rahim Diar, MM

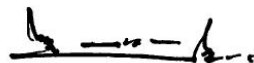
Anggota : Mansur Sapparang, SE, MM

(.....)

(.....)

(.....)

Dekan  
Fakultas Ekonomi  
Bisnis Universitas MH Thamrin



(Mansur Sapparang, SE, MM)

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

**“Bukan kegagalan yang membunuhmu, tapi perasaan putus asamu”**

‘Kupersembahkan Skripsi ini untuk yang saya cintai

Ayah, Ibu, Istri, dan Keluarga

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Allah Subhanahuwata'ala atas segala berkat dan rahmat-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan cepat pada waktunya.

Adapun skripsi ini berjudul “Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Perum Perumnas Jakarta”, dan disusun yang bertujuan guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana manajemen pada fakultas ekonomi dan bisnis di universitas Mohammad Husni Thamrin Jakarta.

Dalam kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberi bimbingan, dorongan semangat, nasihat dan bantuannya selama proses penyusunan skripsi ini, antara lain kepada :

1. Prof. Dr. Soekidjo Notoadmodjo, SKM, M. Comn Health. Selaku Rektor Universitas MH. Thamrin.
2. Mansur Sapparang, SE, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas MH. Thamrin.
3. Evi Noviaty, SE, MBA, Selaku wakil Dekan Fakultas Ekonomi program Studi Manajemen Universitas MH. Thamrin
4. Helena Louise P, SE, MM selaku ketua program studi Manajemen
5. Mansur S, SE, MM selaku Dosen Pembimbing Materi
6. Danarti Hariani, SP, MM Selaku Dosen Pembimbing Teknis
7. Seluruh dosen dan staff akademik Universitas MH. Thamrin
8. Kedua orang tua dan Istri yang selalu memberikan doa dan dukungan finansial dalam proses perkuliahan dan tidak lelah untuk memberikan motivasi kepada saya.

9. pimpinan Perum Perumnas Jakarta yang sudah mengizinkan peneliti melakukan penelitian baik dari awal sampai dengan akhir.
10. Seluruh karyawan Perum Perumnas yang telah meluangkan waktu dan tenaganya untuk mengisi kuesioner yang peneliti berikan
11. Untuk sahabat-sahabat saya yaitu Riska, Gunawan, Rachmawan, Gabriel, Asep dan teman-teman seangkatan saya yang lainnya yang telah memberikan perhatian, dorongan, bantuan, semangat dan berjuang bersama untuk menyelesaikan skripsi dengan baik.
12. Teman-teman Universitas MH. Thamrin yang membantu dan memberikan masukan selama proses penyusunan skripsi
13. Kepada semua pihak yang tak dapat peneliti sebutkan namanya satu persatu di sini, yang telah membantu peneliti sehingga dapat menyelesaikan penulisan ini sampai selesai.

Peneliti mengharapkan adanya saran dan kritik yang bersifat membangun menuju perbaikan penyusunan dimasa yang akan datang. Semoga penyusunan skripsi ini bermanfaat bagi peneliti dan masyarakat yang ingin menggunakannya

Jakarta, Juni2020

Rizky Herlistyanto

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Fakultas Ekonomi Universitas MH Thamrin, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rizky Herlistyanto  
NIM : 3013172001  
Program studi : Manajemen  
Jenis karya : Skripsi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Fakultas Ekonomi Universitas MH. Thamrin **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif** (*Non-exclusive Royalty-free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Perum Perumnas Jakarta.**

besertanya prangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-ekklusif ini Fakultas Ekonomi Universitas MH. Thamrin berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan Skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : Juni 2020

Yang menyatakan



(Rizky Herlistyanto )

## ABSTRAK

**Rizky Herlistyanto (3013172001),**

Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Perum Perumnas Jakarta : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas MH. Thamrin, Jakarta 2020. Xiv + 99

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Perum Perumnas Jakarta. Penelitian pada skripsi ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Adapun variabel yang dihubungkan dalam penelitian ini adalah variabel Promosi Jabatan ( $X_1$ ), variabel Mutasi ( $X_2$ ), dan variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden penelitian melalui kuesioner, wawancara, observasi Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah karyawan tetap Perum Perumnas Jakarta yang berjumlah 62 orang. Pengujian dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS 22. Hasil yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan Promosi jabatan dan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai perum perumnas Jakarta.

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) dapat disimpulkan bahwa variabel Promosi Jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai karena nilai  $t_{hitung} (3,890) > t_{tabel} (1,6702)$  dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dan mutasi juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai  $t_{hitung} (4,220) > t_{tabel} (1,6702)$  dengan signifikansi  $0,000 < 0,005$ . Hasil uji simultan (uji F) promosi jabatan dan mutasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan nilai  $f_{hitung} (27,412) > f_{tabel} (3,15)$ . Analisis koefisien determinasi. Nilai *Adjusted R-Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,482 menunjukkan sekitar 48,2% variabel Y (kinerja pegawai) dapat dijelaskan oleh variabel promosi jabatan ( $X_1$ ) dan variabel mutasi ( $X_2$ ). Atau secara praktis dapat dikatakan bahwa kontribusi promosi jabatan dan mutasi terhadap variabel kinerja pegawai adalah 48%

Kata Kunci : Promosi Jabatan, Mutasi, Kinerja Pegawai

## ABSTRACT

**Rizky Herlistyanto (3013172001),**

*The influence of promotion and mutation of Perum Perumnas Jakarta: Faculty of Economics and Business University of MH. Thamrin, Jakarta 2020. Xiv + 99*

*This research aims to know and analyze the influence of promotion department and mutation to the performance of officers Perum Perumnas Jakarta. Research on this thesis uses quantitative methods with an associative approach. The variables associated in this study are the promoted position variables (X1), the mutation variables (X2), and the Employee performance variable (Y).*

*Data sources used consist of primary data that is obtained directly from the research respondent through questionnaires, interviews, observation population and samples in this research are permanent employees of Perum Perumnas Jakarta amounting to 62 people. Testing was conducted using the help of SPSS 22. The results gained from this research show that the promotion of the position and mutation is positive and significant to the performance of the Jakarta employees.*

*Based on a partial test result (t) it can be concluded that the department promotion variable has a significant influence on the employee's performance due to the value of  $T_{hitung}$  (3.890) >  $T_{tabel}$  (1.6702) with significance of  $0.000 < 0.05$ . And mutations also have a significant effect on the employee's performance due to the value of  $T_{hitung}$  (4.220) >  $T_{tabel}$  (1.6702) with significance  $0,000 < 0,005$ . Simultaneous test results (Test F) promotion of positions and mutations simultaneously affect performance due to the value of  $f_{hitung}$  (27,412) >  $f_{tabel}$  (3.15). The Adjusted R-Square value of 0.482 shows approximately 48.2% of the Y variable (employee performance) can be described by the promoted-position (X1) variable and the mutation variable (X2). Or practically, it can be said that the promotion contribution of job title and mutation to employee performance variables is 48%*

*Keywords: Promotion department, mutation, employee performance*

## DAFTAR ISI

	<b>HALAMAN</b>
HALAMAN PERNYATAN ORISINILITAS .....	i
TANDA PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING .....	ii
TANDA PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	iii
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A.Latar Belakang.....	1
B.Rumusan Masalah.....	6
C.Tujuan Penelitian .....	6
D.Manfaat Penelitian.....	7
E.Sistematika Penulisan .....	8
BAB II.....	10
TINJAUAN PUSTAKA.....	10
A.Manajemen .....	10
B.Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
C.Kinerja .....	19
D.Promosi Jabatan.....	26
E.Mutasi.....	34
F.Penelitian terdahulu.....	42

G.Kerangka Berpikir .....	48
H.Hipotesis .....	48
BAB III.....	50
METODOLOGI PENELITIAN.....	50
A.Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian.....	50
B.Populasi dan Sampel.....	51
C.Definisi Operasional .....	53
D.Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	56
E.Teknik Analisis Data.....	58
FAnalisis Regresi Berganda .....	63
G.Uji Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ).....	63
H.Uji Hipotesis .....	65
BAB IV .....	67
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	67
A.Deskripsi Objek Penelitian .....	67
B.Analisis Data.....	73
C.Hasil Uji Instrumen.....	81
D.Hasil Uji Asumsi Klasik .....	84
E.Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	88
G.Pembahasan .....	93
BAB V.....	95
KESIMPULAN DAN SARAN.....	95
A.Kesimpulan.....	95
B.Saran .....	96
DAFTAR PUSTAKA .....	98
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	100

## DAFTAR TABEL

<b>TABEL</b>		<b>HALAMAN</b>
Tabel II.1	Penelitian Terdahulu.....	43
Tabel III.1	Rencana Penelitian.....	51
Tabel III.2	Pembagian Sampel Berdasarkan Unit Kerja.....	53
Tabel III.3	Definisi Operasional.....	55
Tabel III.4	Instrumen Skala Likert.....	58
Tabel III.5	Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi.....	65
Tabel IV.1	Persentase usia responden.....	74
Tabel IV.2	Persentase Jenis Kelamin.....	75
Tabel IV.3	Persentase masa Bekerja Responden.....	75
Tabel IV.4	Persentase pendidikan terakhir responden.....	76
Tabel IV.5	Tanggapan responden terhadap variabel promosi jabatan.....	77
Tabel IV.6	Tanggapan responden terhadap variabel mutasi.....	78
Tabel IV.7	Tanggapan responden Kinerja Pegawai.....	80
Tabel IV.8	Uji Validitas Promosi jabatan.....	81
Tabel IV.9	Uji Validitas mutasi.....	82
Tabel IV.10	Uji Validitas Kinerja.....	83
Tabel IV.11	Uji Reabilitas.....	84
Tabel IV.12	Uji multikolinearitas.....	86
Tabel IV.13	Uji Autokorelasi.....	87
Tabel IV.14	Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	88
Tabel IV.15	Uji Signifikansi Parsial ( uji t ).....	90
Tabel IV.16	Hasil Uji F.....	91
Tabel IV.17	Hasil Koefisien Determinasi.....	92

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar II.1 Kerangka Berpikir.....	48
Gambar IV.1 Struktur Organisasi.....	69
Gambar IV.2 Hasil Uji Normalitas.....	85
Gambar IV.3 Hasil Uji Heterokedisitas scatterplot.....	88

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- A. Lampiran 1 Daftar Riwayat Hidup
- B. Lampiran 2 Surat Permohonan Menjadi Responden
- C. Lampiran 3 Kuesioner Penelitian
- D. Lampiran 4 Daftar Pernyataan
- E. Lampiran 5 Tabulasi Jawaban Responden
- F. Lampiran 6 Hasil uji kualitas data
- G. Lampiran 7 Hasil uji asumsi klasik
- H. Lampiran 8 Hasil uji Hipotesis
- I. Lampiran 9 Hasil SPSS Analisis Regresi Linier Berganda
- J. Lampiran 10 Daftar Tabel

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dalam perkembangan pada era reformasi yang serba kompetitif ini, baik itu sosial maupun organisasi bisnis akan selalu dihadapkan terutama pada permasalahan sumber daya manusia (SDM) atau tenaga kerja, sedangkan Kemajuan pembangunan perusahaan di suatu Negara ditentukan oleh dua faktor utama yakni sumber daya alam (*natural resources*) Dan sumber daya manusia (*human resources*).sumber daya manusia tidak hanya unik dan berharga, tetapi sumber daya organisasi yang paling penting. Tampak logis bahwa suatu organisasi akan mengeluarkan banyak usaha untuk memperoleh dan memanfaatkan sepenuhnya sumber daya tersebut. Upaya ini dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia. MSDM disebut juga penempatan pegawai dan personalia. Keberhasilan ataupun kegagalan suatu organisasi atau unit kerja melaksanakan tugas dan fungsinya sangat berhubungan erat dengan pelaku-pelaku organisasi tersebut, atau dengan kata lain sumber daya manusia mempunyai peran strategis sebagai penentu berhasil tidaknya pencapaian kinerja dalam suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) meliputi semua kegiatan yang terlibat dalam memperoleh, memelihara, dan mengembangkan sumber daya manusia organisasi. Sebagai definisi menyiratkan, manajemen sumber daya manusia dimulai dengan akuisisi mendapatkan orang untuk bekerja bagi organisasi. Proses akuisisi dapat cukup kompetitif untuk beberapa jenis

karyawan yang memenuhi syarat. Selanjutnya langkah-langkah harus diambil untuk menjaga sumber daya yang berharga. Akhirnya, sumber daya manusia harus dikembangkan untuk pencapaian yang optimal. Perusahaan harus berupaya agar karyawan mau dan mampu memberikan apresiasi sebaik mungkin guna mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2017:67) Kinerja (prestasi kerja) adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Strategi yang digunakan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah promosi jabatan secara objektif dan adil serta penempatan yang tepat. Promosi salah satu dorongan yang diberikan kepada seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju.

Menurut Eko Siswanto (2018:18) promosi jabatan adalah berpindahnya seorang karyawan pada jabatan yang lebih tinggi, dengan wewenang atau kekuasaan, dan tanggung jawab lebih besar dari jabatan sebelumnya. Sudah menjadi sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunya pada saat ini. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi sering disebut sebagai promosi (naik pangkat). Suatu promosi berarti pemindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar mau bekerja

dan berperilaku baik sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan guna meningkatkan produktivitas perusahaan.

Strategi lain yang digunakan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan yakni mutasi. Mutasi atau pemindahan pekerjaan merupakan kegiatan dari pimpinan organisasi untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lainnya yang dianggap setingkat atau sejajar. Mutasi adalah merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip "*the right man in the right place*" atau "orang tepat ditempat yang tepat".

Menurut Karsidi (2013:98) mutasi adalah perpindahan seorang karyawan bisa dilihat dari berbagai segi, antara lain segi area, fungsi dan tanggung jawab dalam tugas dan jabatan setingkat karena pertumbuhan kebutuhan perusahaan dan memperkaya pengalamannya. 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 tugasnyamasing-masing.

Suatu mutasi tidak dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, maka mutasi yang dijalankan tersebut tidak akan mempunyai arti yang lebih lagi bahkan mungkin justru akan merugikan organisasi yang bersangkutan dalam kaitan menempatkan karyawan tersebut, sebenarnya pada saat seleksi telah berusaha untuk melaksanakan prinsip "orang tepat pada tempat yang

tepat”. Sedangkan, Kinerja karyawan dalam perusahaan sangat penting untuk diperhatikan, karena bila kinerja karyawan kurang baik maka akan berdampak terhadap perusahaan dan perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Terdapat beberapa strategi yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah promosi jabatan dan mutasi yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk memberikan tanggung jawab yang lebih besar dan mengurangi rasa bosan karyawan kepada pekerjaan.

Perum Perumnas adalah Developer Perumahan yang ada di Indonesia yang mampu memadukan keduanya, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Sebagai perusahaan developer perumahan yang beroperasi di Indonesia, Perum Perumnas, tentu membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk mewujudkan tujuan Perusahaan penempatan menjadi salah satu aspek penting karena merupakan proses yang dipersyaratkan, sehingga diharapkan mendapat tenaga kerja yang sesuai dengan jabatan yang akandidudukinya.

Meskipun telah disinggung bahwa manusia pada umumnya menginginkan kemajuan dalam hidupnya, tidak berarti semua karyawan mau dinaikkan pangkatnya. Ada karyawan yang tidak mau diangkat menjadi “Asisten manager/manager” misalnya. Beberapa disebabkan bisa disebutkan di sini mengapa seseorang menolak untuk dinaikkan pangkat jabatan. Di antaranya sebagai berikut :

1. Perbedaan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang/tidak signifikan dengan tambahan tanggung jawab pekerjaan sesuai Job Desk.

2. Mereka merasa segan/enggan meninggalkan kelompok lamanya untuk masuk ke kelompok baru yang belum pasti sikap penerimaannya.
3. Faktor keamanan di tempat baru yang dirasakan oleh karyawan yang di promosikan.

Pekerja yang baru selalu menyangkut perubahan. Pada pekerjaan lama, mereka (karyawan) telah mempunyai keahlian dan menguasainya, sedangkan pada pekerjaan yang baru, selalu ada faktor-faktor ketidakpastian. Meskipun tidak semua karyawan mau dipromosikan, tetapi pada umumnya para karyawan menginginkan promosi jabatan.

Penempatan karyawan dilakukan Perum Perumnas berupa mutasi dan promosi. Dan tidak semua karyawan yang siap menerima promosi dan mutasi karena sudah merasa nyaman pada pekerjaan yang sudah mereka kerjakan dan lakukan. Terkadang promosi dan mutasi menjadi hal yang tidak menyenangkan bagi karyawan itu sendiri. Terjadinya perpindahan penempatan karyawan di Perum Perumnas di latarbelakangi oleh banyak hal. Secara umum penempatan karyawan lama pada jabatan yang baru dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kinerja karyawan. Justru yang terjadi adalah kebalikannya, karyawan yang di promosikan dan juga mengalami mutasi justru mengalami penurunan kinerja disebabkan dengan rasa adaptasi yang lama terhadap tim kerja yang baru dan terkadang memilih *resign*, walau tujuan perusahaan untuk menambah keterampilan dan mengurangi kejenuhan karyawan yang mungkin terjadi tetapi beberapa karyawan justru merasa nyaman dengan posisi sebelumnya.

Promosi dan Mutasi kedua-duanya merupakan suatu kegiatan yang dapat meningkatkan semangat kerja, menjamin stabilitas dan mengembangkan pegawai jika promosi dan mutasi dilakukan tepat sasaran terhadap kebutuhan karyawan itu sendiri. Karena dengan pelaksanaan promosi jabatan dan Mutasi berarti memberikan penghargaan terhadap hasil kerja para karyawan dari perusahaan. Dengan penghargaan tersebut diharapkan karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Perum Perumnas”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas maka dapat dirumuskan beberapa masalah penelitian yaitu :

1. Apakah Promosi Jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perum Perumnas?
2. Apakah mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perum Perumnas?
3. Apakah promosi jabatan dan mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perum Perumnas?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini diantaranya adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai Perum Perumnas

2. Untuk mengetahui pengaruh Mutasi terhadap kinerja pegawai Perum Perumnas
3. Untuk mengetahui secara simultan pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegawai Perum Perumnas

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini dijabarkan menjadi manfaat teoritis dan praktis, berikut uraiannya.

##### 1. Manfaat Praktis

###### a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat melatih cara berfikir, menganalisa data dan menambah pengalaman serta penelitian ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana di Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas MH. Thamrin

###### b. Bagi Perum Perumnas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang membantu penerapan promosi jabatan dan mutasi yang efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai

###### c. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi dengan referensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sejenis.

## 2. Manfaat Teoritis

### a. Bagi Dunia Pendidikan

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan pendidikan ataupun referensi dan pengetahuan bagi peneliti yang melakukan pengembangan penelitian selanjutnya.

### b. Bagi Instansi Terkait

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan suatu organisasi atau perusahaan dalam mengambil kebijakan disiplin kerja, mutasi dan kinerja pegawai pada perusahaan atau organisasi.

## E. Sistematika Penulisan

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini memaparkan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian serta sistematika penulisan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi landasan teori, kerangka pemikiran dalam penelitian yang dilakukan, dan hipotesis.

### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Bab memaparkan tempat dan waktu penelitian, metode penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data.

**BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini memaparkan deskripsi mengenai objek penelitian, analisis data dan pembahasan yaitu penyajian data, analisis data, dan pembahasan.

**BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini memaparkan kesimpulan dan saran-saran dari hasil penelitian yang dilakukan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen**

##### **1. Teori Manajemen**

Kata manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata manus yang berarti tangan dan agere yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja managere yang artinya menangani. Managere diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja to manage, dengan kata benda management, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya management diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan. Manajemen merupakan ilmu yang memiliki peran dalam mengidentifikasi, menganalisis dan menetapkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai, sekaligus mengkoordinasikan secara efektif dan efisien seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan

##### **2. Pengertian Manajemen**

Pengertian manajemen banyak dikemukakan oleh para ahli, menurut Hasibuan (2017:3) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan. Sedangkan menurut Richard L. Daft (2010:6) manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan,

pengelolaan, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya-sumber daya organisasional.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu dari suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengelolaan, Kepemimpinan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber- sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

### **3. Fungsi Manajemen**

Richard L. Daft mengemukakan 4 fungsi manajemen yaitu sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Mendefinisikan sarana-sarana, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas.

b. Pengelolaan (*Organizing*)

Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya, dan siapa yang akan mengerjakannya.

c. Kepemimpinan (*Leading*)

Memotivasi, memimpin, dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Mengawasi aktivitas-aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

## **B. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Teori Manajemen Sumber Daya manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. MSDM dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasidan pengembangan individu pegawai Mangkunegara (2015:2).

### **2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengertian MSDM banyak dikemukakan oleh para ahli diantaranya :

- a. Menurut Hasibuan (2017:10) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- b. Menurut Dessler dalam Edy Sutrisno (2016:5) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai “suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek orang atau perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.
- c. Menurut Marwansyah (2014:3) Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi.

Berdasarkan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah suatu proses mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dengan mengacu pada fungsi manajemen sumber daya manusia agar terciptanya manusia yang berkualitas dan dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### **3. Ruang Lingkup Manajemen sumber Daya manusia**

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka suatu bagian atau departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempergunakan dan memelihara pegawai (sumber daya manusia) agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang, kegiatan manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan satu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud menurut Hasibuan (2017:11) adalah sebagai berikut:

#### **a. Perencanaan (*planning*)**

Perencanaan adalah kegiatan memeperkirakan di muka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian. Programkepegawaian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan,

pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar dapat mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaannya.

e. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun yang akan datang.

g. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian

merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

i. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap maubekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untukmentaati peraturan organisasi dan normasosial.

k. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

Dari fungsi-fungsi SDM di atas, salah satunya adalah untuk pengembangan pegawai dalam usaha meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan peran dan tugasnya sesuai dengan tujuan dan kebijakan organisasi atau lembaga tempat dia berkerja.

#### **4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengantujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung tahap perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cushwway dalam Sutrisno (2016:7), tujuan MSDM meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi masalah perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM

- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi;
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

#### **5. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia**

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia akan memberikan manfaat yang baik pada organisasi. Berikut adalah manfaat manajemen sumber daya manusia menurut Nawawi dalam Yani (2012:5) :

- a. Organisasi atau Perusahaan akan memiliki sistem informasi SDM.
- b. Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil anaisi pekerjaan atau jabatan.
- c. Organisasi atau perusahaan akan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan SDM.
- d. Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efesiensi dan efektifitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.
- e. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien

- f. Organisasi atau perusahaan akan dapat melakukan penilaian kerja secara efektif dan efisien.
- g. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan program dan pembinaan karier secara efektif dan efisien.
- h. Organisasi atau perusahaan akan dapat menyusun skala upah dan mengatur kegiatan berbagai keuntungan atau manfaat lainnya dalam mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja.

## **C. Kinerja**

### **1. Kinerja Pegawai**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67) mengemukakan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Menurut Sutrisno (2011:192) Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilannya dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada reward dari perusahaan. Kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Menurut Wilson (2012:131) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan-tujuan yang disebut juga sebagai standar (*job standart*).

Menurut para ahli di atas bisa disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah salah satu faktor yang digunakan untuk melihat keberhasilan suatu

organisasi. Baik buruknya kinerja pegawai akan sangat berpengaruh pada kinerja instansi atau keberhasilan suatu organisasi.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Simanjuntak dalam Widodo (2015:133) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- c. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen

Steers (dalam Sutrisno, 2016:151) menjelaskan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Kemampuan, perangai dan minat seorang pekerja
- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja
- c. Tingkat motivasi kerja.
- d. Kombinasi ketiga faktor tersebut di atas, akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian kinerja karyawan secara individual, kelompok maupun secara organisatoris.

### **3. Penilaian Kinerja dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan suatu organisasi. Menurut Mangkuprawita dan Vitalaya (dalam Widodo, 2015:135) penilaian kinerja yang dilakukan dalam suatu organisasi haruslah mengikuti standar kinerja yang ditetapkan, di mana pengukuran kinerja tersebut memberikan umpan balik yang positif kepada pegawai.

Menurut Dessler (dalam Widodo, 2015:136) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan. Meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan pengeluaran
2. Kuantitas pekerjaan. Meliputi: volume keluaran dan kontribusi
3. Kepemimpinan yang dibutuhkan. Meliputi: saran, arahan, atau perbaikan
4. Kedisiplinan. Meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu

5. Komunikasi. Meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Penilaian kinerja merupakan suatu alat yang manfaatnya tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai akan tetapi juga mengembangkan serta memotivasi pegawai. Penilaian tersebut juga akan memberikan dampak positif dan semangat dalam diri pegawai untuk lebih berkualitas dan menghasilkan kinerja yang optimal. Menurut Rivai (dalam Widodo, 2015:139) kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan khususnya manajemen sumber daya manusia adalah:

1. Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (jika ada) atau langsung dengan pegawainya

2. Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan

3. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian gaji, menentukan siapa yang perlu dinaikkan gajinya.

#### 4. Keputusan Penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kerja.

#### 5. Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

### 4. Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian kinerja ini harus disertai metode- metode yang memungkinkan agar didapat penilaian yang obyektif.

Menurut Mondy & Wayne (2014:95), ada tujuh metode penilaian kinerja, yaitu:

#### a. *Rating scales*

Dengan menggunakan metode ini hasil penilaian kinerja karyawan dicatat dalam suatu skala. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja

b. *Critical incidents*

Pada metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan- tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favourable*) dan perilaku kerja yang sangat negative (*high unfavorable*) selama periode penilaian

c. *Essay*

Evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut

d. *Work standard*

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan

e. *Ranking*

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan

f. *Forced distribution*

Penilai harus “memasukkan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal

g. *Behaviourally anchored rating scales*

Evaluators menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan.

## 5. Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu (Anwar Prabu Mangkunegara, 2013:75):

a. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b. Kuantitas Kerja.

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektifitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan

c. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

e. Inisiatif

Inisiatif dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

## **D. Promosi Jabatan**

### **1. Pengertian Promosi Jabatan**

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada sebuah perusahaan ialah karena adanya kesempatan untuk maju dan berkembang, promosi jabatan merupakan salah satu hal untuk mewujudkan impian tersebut. Para ahli memberikan definisi beragam terhadap promosi jabatan, menurut Hasibuan (dalam Eko, 2018:17-18) menjelaskan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi di dalam suatu perusahaan yang diikuti dengan peningkatan kewajiban, hak, status, serta penghasilan. Sedangkan menurut Eko Siswanto (2018:18) promosi jabatan adalah berpindahnya seorang karyawan pada jabatan yang lebih tinggi, dengan wewenang atau kekuasaan, dan tanggung jawab lebih besar dari jabatan sebelumnya.

Menurut Siagian (dalam Eko, 2018:18) Promosi jabatan ialah perpindahan karyawan dari suatu tempat atau pekerjaan ke tempat/pekerjaan lain yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang ekstra serta tingkatan (hierarki) jabatan yang lebih tinggi. Sedangkan menurut Irham Fahmi (dalam Navrathin dkk, 2017:404-413) promosi adalah suatu kenaikan pada posisi seorang karyawan dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi, promosi tersebut bisa kenaikan jabatan dari rendah ke posisi yang lebih tinggi. Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya.

Berdasarkan pengertian promosi dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa promosi adalah memberikan status sosial, wewenang (authority), tanggung jawab (responsibility), serta penghasilan (outcomes) yang semakin besar bagi karyawan. Dari suatu jabatan yang rendah ke jabatan yang tinggi.

## **2. Dasar-Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan**

Pada umumnya setiap organisasi memiliki dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan tenaga kerja yang akan dipromosikan, Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut.

Namun demikian secara mendasar berbagai landasan pertimbangan promosi jabatan yang dilakukan dapat digolongkan ke dalam beberapa landasan dasar, Dasar- dasar pertimbangan promosi jabatan menurut Wahyudi (2012:170) antara lain:

a. Sistem *merit* (Prestasi)

Dalam sistem *merit*, yang dijadikan landasan oleh organisasi untuk melakukan promosi jabatan adalah prestasi dari tenaga kerja yang bersangkutan. Dengan dasar pertimbangan ini, maka hanya tenaga kerja yang berprestasi yang dapat terus mengembangkan karirnya, sementara yang berprestasi di bawah standar akan terselisihkan. Bentuk promosi jabatan yang dapat dilakukan dengan menggunakan prestasi kerja dari pegawai sebagai landasan pertimbangan tidak terbatas pada program promosi jabatan, tetapi dasar prestasi juga dapat dan bahkan tetap untuk melaksanakan program promosi jabatan lain. Dengan dasar prestasi kerja berarti program promosi jabatan dilaksanakan dalam rangka melakukan penyesuaian antara kemampuan seseorang dengan standar kemampuan dari suatu jabatan tertentu. Karena sistem *merit* hanya berdasarkan pada prestasi kerja seseorang dan mengabaikan faktor-faktor lain seperti senioritas, kekeluargaan dan lain-lain, maka hasilnya akan objektif.

b. Sistem senioritas

Landasan promosi jabatan yang dipergunakan dalam sistem ini adalah senioritas seorang pegawai. Senioritas diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Dalam senioritas tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang. Sistem senioritas pada dasarnya merupakan salah satu bentuk penghargaan organisasi kepada tenaga kerja atas kesetiaan dan dedikasi kepada organisasi. Karena itu sistem ini akan mendorong tenaga kerja untuk bersikap lebih loyal dan setia kepada organisasinya.

c. Sistem nepotisme (*spoil*)

Dibandingkan dengan sistem-sistem sebelumnya, maka sistem ini merupakan sistem promosi jabatan yang paling bersifat subyektif. Dasar pertimbangan yang dipergunakan dalam sistem ini adalah hubungan keluarga, kenalan, koneksi. Sistem nepotisme biasanya dapat ditemui dalam perusahaan-perusahaan milik keluarga. Tidaklah aneh apabila semua jabatan kunci dalam perusahaan keluarga tersebut dipegang oleh mereka yang masih mempunyai hubungankeluarga.

### 3. Tujuan-tujuan Promosi Jabatan

Para ahli ekonomi dan manajemen telah banyak menjelaskan tentang tujuan dan manfaat dari promosi jabatan, salah satunya adalah Malayu S.P Hasibuan (Dalam Eko, 2019:21-22). Ia menjelaskan tujuan dan manfaat dari pelaksanaan promosi jabatan sebagai berikut :

- a. Promosi jabatan bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan semangat kerja karyawan. Jika promosi diberikan kepada karyawan yang berprestasi tinggi maka hal itu bias menambah motivasi untuk meningkatkan semangat kerja sehingga diharapkan tercapai produktivitas tinggi di perusahaan.
- b. Promosi jabatan bertujuan memperluas pengalaman dan menambah pengetahuan karyawan dalam berbagai bidang jabatan dengan memindahkan jabatannya ke tingkat lebih tinggi. Hal ini diharapkan dapat memberikan daya dorong atau suntikan semangat bagi karyawan lainnya.
- c. Promosi jabatan bertujuan untuk menjamin stabilitas kepegawaian yang menunjang pencapaian-pencapaian tujuan perusahaan, di antaranya seringnya mengadakan penarikan tenaga kerja, pelatihan bagi pekerja, atau memberikan pesangon kepada karyawan yang berhenti.
- d. Promosi jabatan bertujuan untuk memberikan kemampuan, jabatan, dan imbalan jasa yang lebih besar kepada karyawan berprestasi

- tinggi sehingga menimbulkan kepuasan dan kebanggaan serta peningkatan status social.
- e. Promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan karier, bagi karyawan yang mendapat promosi, ia akan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kariernya sekaligus meningkatkan kreativitas dan inovasi. Dengan demikian, perusahaan bias memperoleh manfaat karyawan tersebut.
  - f. Promosi jabatan dimaksudkan untuk mengisi kekosongan jabatan, karena ditinggalkan atau pejabat sebelumnya berhenti sehingga stabilitas perusahaan tetap terjaga.
  - g. Promosi jabatan diharapkan dapat merangsang atau memotivasi karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, meningkatkan kedisiplinan, sekaligus mendongkrak produktivitas kerjanya.
  - h. Promosi jabatan bertujuan mempermudah penarikan tenaga kerja. Sebab, bila perusahaan terbiasa menerapkan promosi jabatan bagi karyawannya maka hal itu bias menjadi pendorong atau perangsang bagi tenaga-tenaga baru untuk memasukan lamaran.

#### **4. Jenis-Jenis Promosi Jabatan**

Setelah kita ketahui bahwa pada dasarnya promosi adalah perubahan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi yang diikuti dengan peningkatan tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Tetapi ada beberapa ahli membagi promosi kedalam beberapa jenis, diantaranya

adalah hasibuan (2016:115) yang membagi promosi ke dalam jenis-jenis promosi jabatan sebagai berikut:

a. Promosi sementara (*temporary promotion*)

Suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara, promosi ini biasanya digunakan apabila harus mengisi suatu jabatan kosong untuk sementara waktu karena pejabat yang bersangkutan sedang sakit, cuti, atau mengikuti pendidikan. Untuk mengisi kekosongan tersebut maka salah seorang pegawai diangkat untuk sementara yang melaksanakan tugas-tugas jabatan yang bersangkutan

b. Promosi tetap (*permanent promotion*)

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Promosi ini bersifat tetap.

c. Promosi kecil (*small scale promotion*)

Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji

d. Promosi kering (*dry promotion*)

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

pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karyawan yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya itu.

## **5. Indikator Promosi Jabatan**

Ada beberapa indikator promosi jabatan menurut Nitisemito (2013:199) yaitu:

### **a. Pengalaman kerja**

Setiap karyawan yang telah mencapai masa kerja tertentu semestinya mendapatkan promosi jabatan

### **b. Tingkat pendidikan**

Tingkat pendidikan menjadi hal penting dalam pemberian promosi karena semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin tinggi jabatan yang dapat diberikan

### **c. Prestasi kerja**

Karyawan yang diberikan promosi jabatan tentulah karyawan yang berprestasi tinggi

### **d. Peningkatan karir**

Seorang karyawan yang dipromosikan akan dapat meningkatkan karir karyawan tersebut

e. Keadilan

Pemberian promosi harus berdasarkan asas keadilan agar pelaksanaan promosi tidak menimbulkan konflik dalam organisasi

## **E. Mutasi**

### **1. Pengertian Mutasi**

Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di tempat yang berbeda pada suatu perusahaan. Berikut beberapa definisi mutasi menurut para ahli, diantaranya: menurut Andi Fachrudin (2016:413) hakikat mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Sedangkan menurut Dessler (dalam Navrathin dkk, 2017:404-413) mutasi merupakan perpindahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, biasanya tanpa perubahan gaji atau tingkatan. Dalam hal demikian seorang pegawai ditempatkan pada satuan kerja baru yang lain dari satuan kerja di mana seseorang selama ini berkarya.

Menurut Karsidi (2013:98) mutasi adalah perpindahan seorang karyawan bisa dilihat dari berbagai segi, antara lain segi area, fungsi dan tanggung jawab dalam tugas dan jabatan setingkat karena pertumbuhan kebutuhan perusahaan dan memperkaya pengalamannya. Menurut Hasibuan (2016:102) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan

posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal didalam suatu organisasi

Sedangkan menurut Noor Arifin (dalam Karsidi, 2013:54) prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat produktivitas kerjanya meningkat. Mutasi bahkan mungkin lebih bermanfaat bagi para karyawan, karena pengalaman kerja mereka akan bertambah dan mempunyai keahlian baru dan dalam perspektif yang berbeda mereka juga akan menjadi karyawan yang lebih baik sehingga menjadi calon kuat untuk dipromosikan di masa mendatang.

Berdasarkan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah perpindahan seorang karyawan agar semangat kerja produktivitasnya meningkat, karena pengalaman kerja mereka bertambah dan mempunyai keahlian baru.

## 2. Tujuan dan Manfaat Mutasi

Adapun tujuan dari mutasi menurut Hasibuan (2016:102) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai;
- b. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan/jabatan;
- c. Memperluas atau menambah pengetahuan pegawai;

- d. Menghilangkan rasa bosan/ jemu terhadap pekerjaannya;
- e. Memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi;
- f. Pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran yang dilakukannya;
- g. Memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya;
- h. Alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka;
- i. Tindakan pengamanan yang lebih baik;
- j. Menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai;
- k. Mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.

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

- a. Mempertahankan pegawai-pegawai yang telah lama masa kerjanya sebagai perubahan atau pengurangan keperluan produksi
- b. Mengembangkan kecakapan pegawai dalam berbagai bidang
- c. Mengadakan penggantian antar regu
- d. Memperbaiki penempatan yang tidak memuaskan

Selain tujuan, mutasi juga memiliki manfaat bagi karyawan.

Menurut Siagian (2011:172) manfaat mutasi adalah:

- a. Pengalaman baru
- b. Cakrawala pandangan yang lebih luas
- c. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan
- d. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru
- e. Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional

- f. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi
- g. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi

Menurut Felix A. Nigro dalam Moekijat (2010:117) menyebut 5 macam manfaat mutasi, yaitu:

- a. Mutasi merupakan alat atau cara yang berguna dalam program pelatihan jabatan, seperti misalnya dalam pengembangan administrator
- b. Mutasi merupakan alat atau cara mengembangkan pegawai-pegawai lama untuk mencapai harapan-harapan puncak. Hal ini mencegah adanya penyewaan pegawai- pegawai baru dari luar yang mahal untuk memenuhi kebutuhan tenaga manusia yang mendadak
- c. Untuk menyelesaikan pertentangan-pertentangan perseorangan. Kadang-kadang baik pemimpin maupun bawahan adalah cakap, tetapi apabila terjadi pertentangan antara mereka, maka satu-satunya cara penyelesaian adalah mungkin memindahkan pegawai
- d. Untuk memenuhi kebutuhan pegawai perseorangan, pemindahan dapat diminta oleh pegawai untuk memenuhi kebutuhan atau preferensi perseorangan pada tempat pekerjaan
- e. Mutasi sebagai suatu tindakan indisipliner

Selain itu tujuan mutasi yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan produktivitas kerja
- b. Pendayagunaan
- c. Pengembangan karir
- d. Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan
- e. Pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi
- f. Sebagai hukuman

### 3. Dasar Pelaksanaan Mutasi

Ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan menurut Hasibuan (2016:103). Dasar/landasan yang dimaksud adalah :

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

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

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

#### **4. Sebab dan Alasan Mutasi**

Menurut Hasibuan (2016:105) ada beberapa sebab dan alasan dilakukannya mutasi adalah sebagai berikut :

- a. sendiri Alasan-alasannya adalah:

- 1) Kesehatan; misalnya fisik karyawan kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan. Misalnya dinas luar, mohon dimutasi menjadi dinas malam
- 2) Keluarga; misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usianya
- 3) Kerja sama; misalnya tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.

- b. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alasannya didasarkan pada kecakapan, kemampuan, sikap, dan disiplin karyawan Permintaan. Jadi ATP ini biasanya bersifat mutasi vertikal (promosi atau demosi)

Menurut Paul Pigors dan Charles Mayers (dalam Hasibuan, 2016:113) mengemukakan 5 macam transfer, yaitu:

- 1) *Production transfer*, mengalihugaskan karyawan dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal, karena pada bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan.
- 2) *Replacement transfer*, mengalihugaskan karyawan yang sudah lama dinasnya ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan karyawan yang masa dinasya sedikit atau diberhentikan
- 3) *Versality transfer*, mengalihugaskan karyawan ke jabatan/pekerjaan lainnya secara horizontal agar karyawan yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan
- 4) *Shift transfer*, mengalihugaskan seorang karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain sedang pekerjaannya tetap sama
- 5) *Remedial transfer*, mengalihugaskan seorang karyawan ke jabatan/pekerjaan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaan karyawan bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya

c. Pendekatan mutasi dari segi waktu

- 1) *Temporary transfer*, mengalih tugaskan karyawan ke jabatan atau pekerjaan lainnya baik horizontal maupun vertikal yang sifatnya sementara
- 2) *Permanent transfer*, mengalih tugaskan karyawan ke jabatan atau pekerjaan baru dalam waktu lama sampai dia dipindahkan atau pensiun

d. Masalah *merit rating* dan mutasi

*Merit rating* artinya penilaian prestasi kerja yang telah dilaksanakan apakah dengan rencana semula. Dalam hal ini penilaian dilakukan apabila pekerjaan telah selesai dikerjakan atau pekerjaan sedang dikerjakan. *Merit rating* terdiri atas *initial appraisal* (penilaian awal) dan *periodical appraisal* (penilaian akhir).

## 5. Indikator Pengukuran Mutasi Kerja

Beberapa indikator mutasi kerja Malayu Hasibuan (2016:170), yaitu:

- a. Frekuensi mutasi, yaitu tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam organisasi
- b. Alasan mutasi, yaitu faktor-faktor yang menjadi pendukung terlaksananya mutasi baik itu datangnya dari perusahaan maupun dari pegawai itu sendiri

c. Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan:

- 1) Kemampuan kerja pegawai
- 2) Tingkat pendidikan
- 3) Lamanya masa jabatan
- 4) Tanggung jawab atau beban kerja
- 5) Kesenangan atau keinginan pegawai
- 6) Kebijakan atau peraturan yang berlaku
- 7) Kesesuaian antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru

#### **F. Penelitian terdahulu**

Penelitian yang terdahulu merupakan kekuatan moril sehingga dapat mendukung peneliti dalam melakukan penelitian karena rujukan tersebut dapat memberikan motivasi dan dorongan bagi peneliti untuk lebih yakin dalam melaksanakan penelitian. Penelitian rujukannya pada variabel terikat sehingga faktor lain menjadi mendukung dan mempunyai kontribusi besar dalam mencapai keberhasilan tujuan penelitian tersebut. Ada beberapa penelitian yang cukup relevan dan signifikan yang dijadikan sebagai rujukannya, sebagai berikut:

**Tabel II.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisi	Hasil
1.	Anrio Muaja, Sri Murni, Lucky O.H. Dutulomg  Jurnal EMBA, Vol. 6, Nomor 4, September 2018	Pengaruh Promosi Jabatan, Mutasi Jabatan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Hasjrat Abadi (Sudirman) Manado	Promosi Jabatan ( $X_1$ )  Mutasi Jabatan ( $X_2$ )  Kompensasi ( $X_3$ )  Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Regresi linear berganda	<p>Hasil pengujian hipotesis pertama (<math>H_1</math>) membuktikan bahwa variabel Promosi, Mutasi dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi (Sudirman) Manado memiliki nilai positif dan signifikan. Hasil pengujian hipotesis kedua (<math>H_2</math>) membuktikan bahwa variabel Promosi Jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi (Sudirman) Manado memiliki nilai positif dan signifikan.</p> <p>Hasil pengujian hipotesis ketiga (<math>H_3</math>) membuktikan bahwa variabel Mutasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi (Sudirman) Manado.</p> <p>Hasil pengujian hipotesis ketiga (<math>H_4</math>) membuktikan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi (Sudirman) Manado dengan</p>

					nilai positif dan signifikan.
2.	Ela Suparinah  eJurnal Administrasi Bisnis  Vol. 6, No. 2, 2018  Hal. 425 – 438	Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Waru Kaltim Plantation di Penajam Paser Utara	Mutasi (X <sub>1</sub> )  Promosi Jabatan (X <sub>2</sub> )  Kinerja Karyawan (Y)	Regresi linear berganda	Variabel dalam penelitian ini terbukti valid karena lebih kecil dari 0,05 dan semua variabel bernilai Cronbach's Alpha > 0,60, sehingga variabel dikatakan reliabel. Variabel yang diteliti mempunyai distribusi data normal, sig 0,473 > 0,05. Semua variabel memiliki nilai tolerance 0,1 dan nilai VIF < 10, sehingga tidak terjadi multikolinieritas. Tidak terdapat pola tertentu pada grafik, dimana scatterplot menyebar, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas dalam penelitian.
3.	Yedija Theresia, S. Fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Medan Area(2019)	Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Telkom Divisi Regional 1) Medan	Mutasi (X <sub>1</sub> )  Promosi Jabatan (X <sub>2</sub> )  Kinerja Karyawan (X <sub>3</sub> )	Regresi Linier berganda	Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) dapat disimpulkan bahwa variabel mutasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai $t_{hitung} (6,748) > t_{tabel} (1,996)$ dengan signifikansi 0,000  < 0,05. Dan Promosi Jabatan juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai $t_{hitung} (2,182) > t_{tabel} (1,996)$ dengan signifikansi 0,033 < 0,005.

					Variabel mutasi memiliki pengaruh yang dominan yaitu sebesar 0,673 dibanding dengan promosi jabatan yang hanya sebesar 0,246. Analisis koefisien determinasi. Nilai <i>Adjusted R-Square</i> yang diperoleh adalah sebesar 0,574 menunjukkan sekitar 57.4% variabel Y (kinerja karyawan) dapat dijelaskan oleh variabel mutasi ( $X_1$ ) dan variabel promosi jabatan ( $X_2$ ). Atau secara praktis dapat dikatakan bahwa kontribusi mutasi dan promosi jabatan terhadap variabel kinerja karyawan adalah 57,4%
4.	Navrathin Datu Sabar, Adolfina Adolfina, Lucky O.H. Dotulong, vol 5 No. 2 (2017)	Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kantor wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi utara)	Promosi Jabatan ( $X_1$ )  Mutasi ( $X_2$ )  Kinerja pegawai (Y)	Regresi linear berganda	Sumber daya manusia merupakan bagian yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Di dalam mempertahankan dan meningkatkan produktivitas suatu perusahaan, maka peran manajemen sumber daya manusia sangatlah penting artinya dalam hal mengupayakan agar tenaga kerja mau dan mampu memberikan kinerja mereka sebaik mungkin. Dalam meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan berbagai cara salah satunya

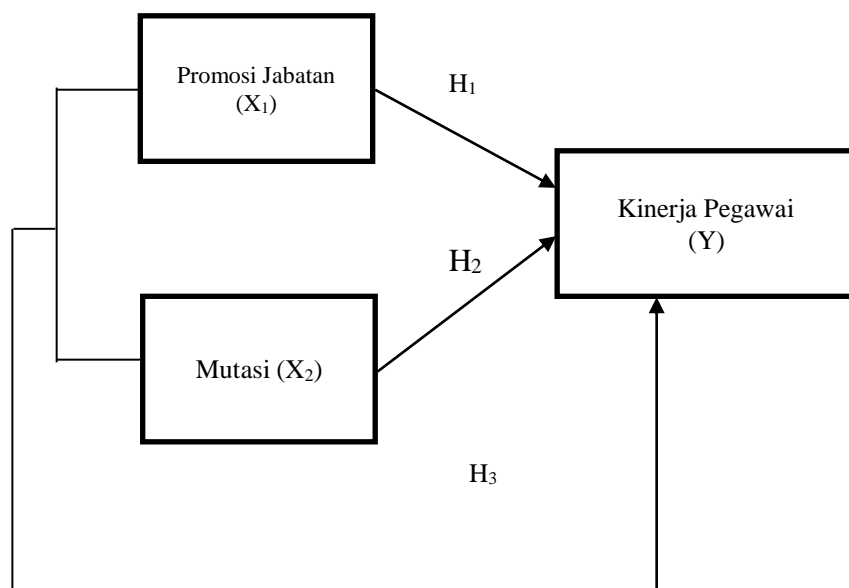
					<p>dengan cara pemberian Promosi Jabatan dan Mutasi. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara. Metode yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Sampel yang digunakan sebanyak 30 pegawai dengan metode purposive sampling. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan dan mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hubungan antara Promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegawai kuat. Promosi Jabatan dan mutasi merupakan salah satu kegiatan yang penting dalam pengembangan pegawai karena dengan adanya promosi jabatan dan mutasi dapat memberi motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan Kinerjanya.</p>
--	--	--	--	--	---

5.	Munadiah, ikhyani malik, Burhanuddin  Jurnal Administrasi Publik  Vol. 1, No. 3, 2015  Hal. 251 – 264	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu	Promosi Jabatan (X)  Kinerja pegawai (Y)	Regresi linear	Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai $t_{hitung} (4,403) > t_{tabel} (2,05)$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ .
6.	Farida Hanum Nst  Jurnal Publik Undhar medan  Vol. III, No. 2, 2017  Hal. 120 – 130	Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Mutasi(X)  Kinerja pegawai (Y)	Regresi linear	Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) dapat disimpulkan bahwa mutasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai $t_{hitung} (2,341) > t_{tabel} (2,093)$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ .

## G. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir pada penelitian ini dapat digambarkan dalam bagan di bawah ini:

1. Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai
2. Mutasi terhadap Kinerja Pegawai
3. Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai



**Gambar II.1**  
**Kerangka Berpikir Penelitian**

## H. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015: 64) Hipotesis merupakan “jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.” Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat

dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang telah dikemukakan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> : Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Kinerja  
Pegawai Perum Perumnas
- H<sub>2</sub> : Mutasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai  
Perum Perumnas
- H<sub>3</sub> : Promosi Jabatan dan Mutasi secara bersama  
(simultan) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai  
Perum Perumnas

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### **1. Jenis Penelitian**

Metode penelitian yang penulis gunakan untuk penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Sugiyono (2015:258) penelitian deskriptif adalah penelitian dengan metode untuk menggambarkan suatu hasil penelitian. Adapun variabel yang dihubungkan dalam penelitian ini adalah variabel bebas yaitu Promosi (X1), Mutasi (X2) dan variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y).

##### **2. Lokasi Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis memilih objek penelitian pada Kantor Perum Perumnas Jakarta Timur.

##### **3. Waktu Penelitian**

Penelitian ini direncanakan dari bulan April 2020 sampai dengan bulan Agustus 2020. Berikut ini rencana penelitian yang dapat dilihat pada tabel 3.1.

**Tabel III.1**  
**Rencana Penelitian**

Waktu	April-20				Mei-20				Juni-20				Juli-20				Agustus-20			
Kegiatan	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Penyusunan Proposal	■	■	■	■																
Bimbingan dan Seminar Proposal					■	■														
Revisi Proposal					■	■	■	■												
Analisis Data, Penyusunan Skripsi					■	■			■	■	■	■								
Bimbingan dan Seminar Hasil					■	■							■	■	■	■				
Sidang Skripsi					■	■														■

## B. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015:80). Populasi dari penelitian ini adalah pegawai Perum Perumas sebanyak 162 pegawai.

## 2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti Arikunto, (2012:109). Pendapat lain mendefinisikan sampel penelitian adalah sebagian anggota populasi yang diambil dengan menggunakan teknik-teknik tertentu Usman dan Setiady, (2013:44). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan Random Sampling atau pengambilan sampel secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Untuk menentukan jumlah sampel yang diambil penulis menggunakan rumus Slovin Husein Umar, (2015 :78) :

Rumus :

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

Dimana :

n : Ukuran Sampel

N: Ukuran Populasi

e : Nilai (persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan

sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan sebesar 10%. Maka besarnya sampel yang akan diambil :

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

$$n = \frac{162}{1+162(0,1)^2}$$

$$n = \frac{162}{1+162(0,01)}$$

$$n = \frac{162}{1+1,62}$$

$$n = 61,83$$

Berdasarkan hasil perhitungan rumus Slovin maka diketahui jumlah sampel yang akan diteliti sebanyak 61,83 dibulatkan menjadi 62 orang yang diambil secara proporsional dari tiap divisi kerja sesuai data dibawah ini.

**Tabel III.2**  
**Pembagian sampel berdasarkan unit kerja**

Nomor	Divisi	Pegawai	Sampel
1	Perencanaan Strategis	9	3
2	Hukum	7	3
3	Pertanahan	7	3
4	PSDM	14	5
5	Design Center & Perencanaan Teknis	14	5
6	Pengadaan & Evaluasi Biaya	12	5
7	Pengembangan Bisnis	12	5
8	Pemasaran	13	5
9	Penjualan	4	2
10	Operasional Proyek	10	4
11	Satuan Pengawasan Intern	10	4
12	Akuntansi & Pengendalian Biaya	14	5
13	Pembiayaan Korporasi	5	2
14	PMO Proyek Strategis	6	2
15	Sekretaris Perusahaan	22	8
16	Perijinan	3	1
<b>Jumlah</b>		<b>162</b>	<b>62</b>

### C. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah definisi yang didasarkan atas sifat-sifat hal yang didefinisikan yang dapat diamati (diobservasi). Suryabrata (2012).

Adapun definisi operasional penelitian adalah sebagai berikut:

## 1. Variabel *Independent* (Variabel Bebas)

Variabel *independent* adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel *dependent* (variabel terikat). Adapun yang menjadi variabel *independent* dari penelitian ini adalah:

### 1. Variabel Promosi (X1)

promosi adalah memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan. Dari suatu jabatan yang rendah ke jabatan yang tinggi.

### 2. Variabel Mutasi (X2)

mutasi adalah perpindahan seorang karyawan agar semangat kerja produktivitasnya meningkat, karena pengalaman kerja mereka bertambah dan mempunyai keahlian baru.

## 2. Variabel *Dependent* (Variabel Terikat)

Variabel *dependent* adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Adapun yang menjadi variabel *dependent* dari penelitian ini adalah:

### 1. Variabel Kinerja Pegawai

kinerja karyawan adalah salah satu faktor yang digunakan untuk melihat keberhasilan suatu organisasi. Baik buruknya kinerja pegawai akan sangat berpengaruh pada kinerja instansi atau keberhasilan suatu organisasi.

**Tabel III.3**  
**Definisi Operasional**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Menurut nitisemito (2013:108), promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.	1. Pengalaman kerja	1. Masa Kerja 2. Golongan 3. Pengalaman kerja	Likert
	2. Tingkat pendidikan	1. Ijazah 2. Pengetahuan 3. Pendidikan terakhir	
	3. Prestasi kerja	1. Kepedulian terhadap prestasi kerja 2. Konsisten pekerjaan 3. Peningkatan pengetahuan kerja	
	4. Peningkatan Karir	1. Frekuensi peningkatan karir 2. Prosedur peningkatan karir 3. Motivasi peningkatan karir	
	5. Keadilan	1. Kesempatan promosi 2. Obyektivitas promosi 3. Keadilan kebijakan promosi	
Hasibuan (2016:102) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam suatu organisasi	1. Frekuensi mutasi	1. Waktu untuk Mutasi 2. Antisipasi dimutasi 3. Prosedur Mutasi	Likert
	2. Alasan mutasi	1. Tidak disiplin kerja 2. Kemampuan kerja 3. Peraturan yang berlaku	
	3. Ketepatan mutasi	1. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan 2. Peningkatan kemampuan	

		3. Kesesuaian tugas dengan tanggung jawab	
Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikannya. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67)	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Kerjasama 4. Tanggung jawab 5. Inisiatif	1. Kemampuan 2. Keterampilan 3. Hasil kerja  1. Waktu dalam bekerja 2. Pencapaian target  1. Jalinan kerjasama 2. Kekompakan  1. Hasil kerja 2. Mengambil keputusan  1. Kemandirian 2. Ide/usulan	Likert

#### D. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

##### 1. Sumber Data

Untuk pengumpulan data dan informasi yang diperlukan dalam penulisan ini, penulis mendapat data yang berasal dari keterangan lisan yang diberikan pimpinan maupun dokumen pada Perum Perumnas.

Adapun jenis data yang berkaitan dengan penelitian skripsi adalah sebagai berikut :

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dan dikumpulkan melalui pengamatan langsung di lapangan menggunakan semua metode pengumpulan data original.

- b. Data sekunder, yaitu data yang telah dikumpulkan oleh pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data, dimana data sekunder ini berupa sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi, serta data dan laporan lain yang mendukung.

## 2. Teknik Pengumpulan Data

### a. Wawancara

Wawancara yaitu cara pengumpulan data dengan jalan melakukankomunikasi dan tatap muka langsung melalui proses tanya jawabsecara lisan kepada responden yang terpilih sebagai sampel.

- b. Pengamatan (*Observation*), menurut Creswell dalam Sugiyono (2015:214) merupakan proses untuk memperoleh data dari tangan pertama dengan mengamati orang, atau proses kerja suatu produk di tempat pada saat dilakukan penelitian.

- c. Dokumentasi (*Documentation*), adalah cara mencari data atau informasi dari buku-buku atau catatan-catatan,, transkrip, surat kabar, majalah, agenda dan yang lainnya (Soewadji 2012:160). Yang berhubungan dengan promosi, mutasi dan kinerja pegawai.

### d. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan yaitu metode pengumpulan data yang diperoleh dari buku-buku, jurnal-jurnal penelitian terdahulu dan literatur lain yang berhubungan dengan materi penelitian.

e. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data primer yang dilakukan dengan cara memberikan pernyataan tertulis kepada responden. Dalam penelitian ini, peneliti membagikan angket langsung kepada pegawai Perum Perumnas dengan bertujuan untuk mengetahui pendapat responden mengenai terkait hal yang diteliti oleh penulis. Dalam penelitian ini responden adalah karyawan Perum Perumnas dengan menggunakan *skala likert*, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi yaitu:

**Tabel III.4**  
**Instrumen *Skala Likert***

No.	Skala	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

**E. Teknik Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS dengan tahap-tahap sebagai berikut :

## 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

### a. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui validitas suatu kuesioner. Kuesioner dapat dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu pernyataan yang akurat mengenai loyalitas pegawai Perum Perumnas. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel, jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid sedangkan jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka variabel tersebut tidak valid (Ghozali, 2011:160).

### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel jika hasil uji menunjukkan nilai  $\alpha > 0,60 =$  reliable dan hasil  $\alpha < 0,60 =$  tidak reliable (Ghozali, 2011:47)

## 2. Uji Asumsi Klasik Regresi Berganda

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal

atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau penyebaran data statistik pada sumbu diagonal dari grafik distribusi normal, untuk menguji suatu data memiliki distribusi normal atau tidak, dapat dilakukan dengan menggunakan grafik normal plot (Ghozali, 2011:160). Adapun asumsi grafik normal plot ialah sebagai berikut :

- 1) Apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Apabila data menyebar jauh dari diagonal dan /atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi uji asumsi normalitas.

#### **b. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas dalam regresi linear berganda dan dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Pengujian untuk melihat terjadi atau tidak multikolinearitas dilakukan dengan menggunakan metode VIF (*Variance Inflation Factor*). Adapun kriteria yang digunakan dalam metode  $VIF < 10$ , maka dikatakan tidak terjadi multikolinearitas pada variabel independennya. Sedangkan,

*tolerance* > 0,1 maka tidak terdapat multikolinearitas (Ghozali, 2011:105).

### c. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Heteroskedastisitas. (Ghozali, 2011:139). Adapun dasar asumsi analisis ialah sebagai berikut :

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

### d. Uji Autokorelasi

Merupakan salah satu uji asumsi klasik dalam analisis linier berganda. Uji autokorelasi adalah untuk melihat apakah terjadi korelasi antara satu periode  $t$  dengan periode sebelumnya ( $t-1$ ). Secara sederhana adalah bahwa analisis regresi adalah untuk melihat pengaruh antara variabel bebas dan variabel terkait, jadi tidak boleh ada korelasi antara observasi dengan data observasi sebelumnya. Uji autokorelasi hanya dilakukan pada data runtut waktu dan tidak perlu

dilakukan pada data kuisioner di mana pengukuran semua variabel dilakukan serempak pada saat bersamaan.

Uji autokorelasi dapat dilakukan dengan melihat plot antara residual dan variabel dependen. Jika plot tersebut tidak memiliki pola maka dapat dikatakan memenuhi asumsi autokorelasi atau dengan kata lain antar pengamatan independen. Jika plot data tidak dapat disimpulkan ada tidaknya pola maka autokorelasi dapat dilihat dengan menggunakan nilai durbin-watson (DW). Nilai DW hasil regresi akan dibandingkan dengan tabel DW. Tabel DW terdiri atas dua nilai, yaitu batas bawah ( $d_u$ ) dan batas atas ( $d_l$ ). Berikut beberapa keputusan setelah membandingkan DW :

- 1) Bila nilai DW terletak antara batas atas atau upper bound ( $d_u$ ) dan ( $4 - d_u$ ), maka koefisien autokorelasi sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi.
- 2) Bila nilai DW lebih rendah daripada batas bawah atau lower bound ( $d_l$ ), maka koefisien autokorelasi lebih besar daripada nol, berarti ada autokorelasi positif.
- 3) Bila nilai DW lebih besar daripada ( $4 - d_l$ ), maka koefisien autokorelasi lebih kecil daripada nol, berarti ada autokorelasi negatif.
- 4) Bila nilai DW terletak di antara batas atas ( $d_u$ ) dan batas bawah ( $d_l$ ) atau DW terletak antara ( $4 - d_u$ ) dan ( $4 - d_l$ ), maka hasilnya tidak dapat disimpulkan.

- 5) Bila nilai DW terletak antara (4-du) dan (4 - dl), makahasilnya tidak dapat disimpulkan.

#### **F. Analisis Regresi Berganda**

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada instrument kuesioner serta dinyatakan valid dan reliabel, maka dapat dilanjutkan dengan analisis regresi sederhana untuk mengetahui bagaimana hubungan secara parsial antara dua variabel bebas dengan satu variabel terkait. Selanjutnya s dilakukan analisa regresi berganda untuk mengetahui bagaimana pengaruh dua variabel bebas secara simultan dengan satu variabel terkait. Analisis yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh lebih dari satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat yaitu dengan persamaan sebagai berikut :

$$\hat{y} = \alpha + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + e_i$$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1, \beta_2,$  = Koefisien Regresi

X<sub>1</sub> = Promosi Jabatan

X<sub>2</sub> = Mutasi

e = error\

#### **G. Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel dependen. Nilai

koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:11).

Uji ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun rumus untuk mencari koefisien determinasi adalah sebagai berikut :

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Dimana :

KD = Koefisien Determinasi

r = Koefisien

Kolerasi 100% = Penggali yang menyatakan dalam persentase

Pengertian dari hasil perhitungan tersebut adalah jika  $r^2 = 100\%$  berarti variabel- variabel independen berpengaruh sempurna terhadap variabel dependen, demikian sebaliknya jika  $r^2 = 0$  berarti variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

### 1. Koefisien Kolerasi

Untuk dapat menginterpretasikan besar kecilnya koefisien kolerasi antara variabel independen dan variabel dependen, dinyatakan keeratan hubungan dalam tabel berikut ;

**Tabel III.5**  
**Pedoman Interpretasi Koefisien Kolerasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat Lemah
0,20-0,399	Lemah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2012)

## H. Uji Hipotesis

Dilakukan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual secara statistik, setidaknya hal ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik t dan nilai statistik F (Ghozali,2011:97)

### 1. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji statistik F pada dasarnya digunakan untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau tidak (Priyatno, 2008:81). Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terkait. Dengan rumus hipotesis sebagai berikut :

- 1) Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan probabilitas ( nilai signifikan )  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak berarti tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel independen secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel dependen.

- 2) Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan probabilitas ( nilai signifikan )  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

## 2. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh masing-masing variabel, apakah masing-masing variabel bebas secara sendiri-sendiri berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terkaitnya.

Dengan rumus uji hipotesis atau uji signifikansi parameter individual ini akan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$ , adapun ketentuan hipotesis adalah sebagai berikut :

- 1) Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan probabilitas ( nilai signifikan )  $< 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak berarti tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.
- 2) Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan probabilitas ( nilai signifikan )  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti ada pengaruh positif dan signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah Perusahaan**

PERUMNAS adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk Perusahaan Umum (Perum) dimana keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah. Perumnas didirikan sebagai solusi pemerintah dalam menyediakan perumahan yang layak bagi masyarakat menengah ke bawah.

Perusahaan didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 1974, diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1988, dan disempurnakan melalui Peraturan Pemerintah No. 15 Tahun 2004 tanggal 10 Mei 2004. Sejak didirikan tahun 1974, Perumnas selalu tampil dan berperan sebagai pioner dalam penyediaan perumahan dan permukiman bagi masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah.

Melalui konsep pengembangan skala besar, Perumnas berhasil memberikan kontribusi signifikan dalam pembentukan kawasan permukiman dan kota-kota baru yang tersebar di seluruh Indonesia.

Sebagai BUMN pengembang dengan jangkauan usaha nasional, Perumnas mempunyai 7 Wilayah usaha Regional I sampai dengan VII dan Regional Rusunawa. Helvetia Medan, Ilir Barat Palembang, Banyumanik Semarang, Tamalanrea Makasar, Dukuh Menanggal Surabaya, Antapani Bandung adalah contoh permukiman skala besar

yang pembangunannya dirintis Perumnas. Kawasan Permukiman tersebut kini telah berkembang menjadi "Kota Baru" yang prospektif.

Selain itu, Depok, Bogor, Tangerang, dan Bekasi juga merupakan "Kota Baru" yang dirintis Perumnas dan kini berkembang pesat menjadi kawasan strategis yang berfungsi sebagai penyangga ibukota.

## **2. Visi dan Misi Perusahaan**

### **a. Visi**

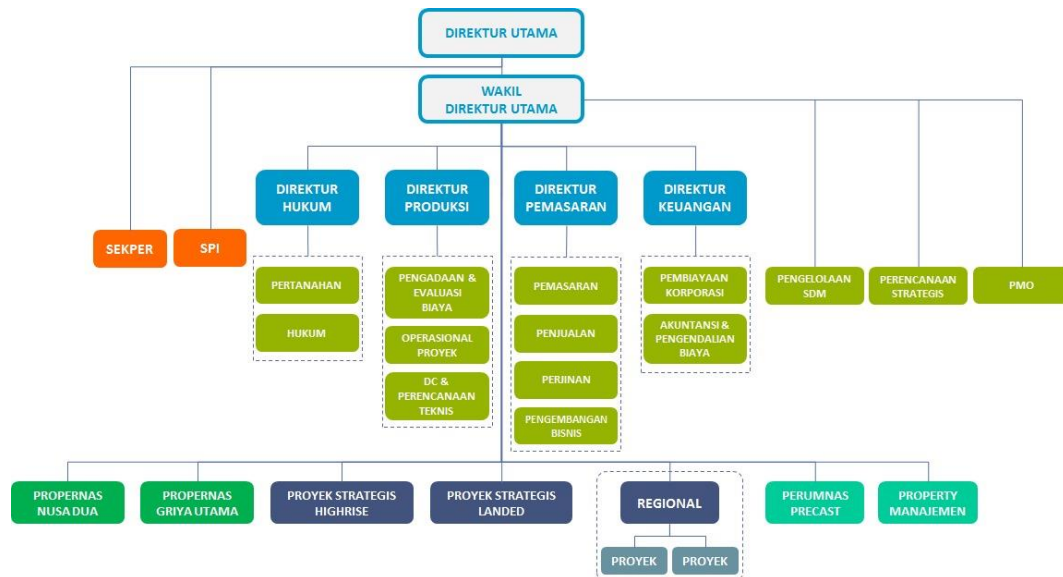
Menjadi Pengembang Permukiman dan Perumahan rakyat terpercaya di Indonesia.

### **b. Misi**

- 1) Mengembangkan perumahan dan pemukiman yang bernilai tambah untuk kepuasan pelanggan.
- 2) Meningkatkan profesionalitas, pemberdayaan dan kesejahteraan karyawan.
- 3) Memaksimalkan nilai bagi Pemegang Saham dan Pemangku kepentingan lain.
- 4) Mengoptimalkan sinergi dengan Mitra Kerja, Pemerintah, BUMN dan Instansi lain.
- 5) Meningkatkan kontribusi positif kepada masyarakat dan lingkungan.

### 3. Struktur Organisasi & Uraian Tugas dan Wewenang

#### a. Struktur organisasi



**Gambar IV.1**  
**Struktur organisasi**

#### b. Tugas dan wewenang

- 1) Divisi Akuntansi & Pengendalian Biaya bertugas Melakukan pengelolaan aspek-aspek keuangan perusahaan, melakukan evaluasi analisis kinerja keuangan baik untuk masalah investasi maupun pendanaanya, mengusulkan perbaikan untuk menjalankan dan mengelola kegiatan operasional keuangan termasuk didalamnya, antara lain: mengelola dan mengendalikan arus kas, mengelola kegiatan investasi, menganalisa pengelolaan keuangan dan Akuntansi serta menentukan strategi pengelolaan keuangan.

- 2) Divisi Pembiayaan Korporasi mempunyai tugas dan wewenang Melakukan perencanaan keuangan perusahaan berdasarkan kebutuhan pembiayaan perusahaan dengan memperhatikan keselarasan antara aktiva dan pasiva perusahaan yang optimal.
- 3) Divisi Pemasaran bertugas Memimpin berbagai aktifitas pemasaran serta manajemen hubungan pelanggan, produk perusahaan, pengembangan produk, dan perencanaan produk baru dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan, strategi diferensiasi, dan positioning, tren, citra, serta keuntungan perusahaan (berdasarkan product portfolio analysis).
- 4) Divisi Penjualan bertugas Memimpin berbagai aktifitas penjualan dan eksekusi strategi pemasaran, monitoring dan evaluasi seluruh kegiatan penjualan berdasarkan target RKAP.
- 5) Divisi Perijinan mempunyai tugas dan wewenang Memimpin berbagai aktifitas perijinan proyek sesuai target yang telah ditentukan.
- 6) Divisi Pertanahan bertugas Memimpin aktifitas pemilihan lokasi, pengadaan tanah, pengamanan dan penertiban tanah, serta pendayagunaan dan sertifikasi tanah, manajemen hubungan terkait dengan masalah pertanahan dengan memperhatikan kebutuhan internal perusahaan.
- 7) Divisi Hukum mempunyai tugas dan wewenang Melakukan berbagai aktifitas legal di Perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan

- Kerjasama mencakup pengendalian biaya dan koordinasi dengan Regional dan instansi terkait dalam hal penanganan perkara atau gugatan serta berbagai aktifitas legal administrasi perusahaan yang berkaitan dengan proses pembuatan perjanjian-perjanjian dalam rangka pelaksanaan kerjasama usaha baik dengan intern maupun ekstern.
- 8) Divisi Pengembangan SDM mempunyai tugas dan wewenang yaitu Terlaksananya berbagai aktifitas dalam mengelola sumber daya manusia, mencakup perencanaan, pengadaan karyawan, pengadaan pelatihan dan pengembangan, manajemen karir, manajemen kinerja, manajemen remunerasi dan hubungan industrial dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.
  - 9) Divisi Pengembangan Bisnis bertugas Memimpin berbagai aktifitas Pengembangan Bisnis, evaluasi kualitas pengukuran resiko, mengevaluasi efektivitas dan efisiensi penyusunan rencana kelayakan bisnis dan melakukan evaluasi kelayakan bisnis dengan tujuan meningkatkan laba perusahaan.
  - 10) Divisi Perencanaan Strategis mempunyai tugas dan wewenang Memimpin aktifitas penyusunan rencana perusahaan dan rancangan system manajemen serta manajemen hubungan dengan memperhatikan kebutuhan internal perusahaan.
  - 11) Divisi PMO Proyek Strategis Bertanggung jawab terhadap pengendalian kegiatan penyusunan anggaran, kualitas dan waktu

agar berjalan efektif sesuai program kerja.

- 12) Satuan Pengawasan Intern (SPI) : Memimpin aktifitas dan manajemen hubungan Direksi dengan stakeholder (stakeholders' relation) terhadap aktifitas perusahaan dengan memperhatikan kebutuhan internal dan eksternal perusahaan. Menjadi pejabat penghubung perusahaan (liaison officer) dengan pemilik modal dan Dewan Pengawas serta mengikuti perkembangan peraturan-peraturan yang berlaku dan memastikan bahwa Perusahaan memenuhi peraturan tersebut.
- 13) Sekretaris Perusahaan (Sesper) bertugas Memimpin aktifitas dan manajemen hubungan Direksi dengan stakeholder (stakeholders' relation) terhadap aktifitas perusahaan dengan memperhatikan kebutuhan internal dan eksternal perusahaan. Menjadi pejabat penghubung perusahaan (liaison officer) dengan pemilik modal dan Dewan Pengawas serta mengikuti perkembangan peraturan-peraturan yang berlaku dan memastikan bahwa Perusahaan memenuhi peraturan tersebut.
- 14) Divisi Design Center dan Perencanaan Teknis Bertanggungjawab dalam proses perencanaan, perancangan dan pelaksanaan desain proyek yang diajukan oleh project dan Regional dan Memimpin kegiatan evaluasi perencanaan, perhitungan volume dan biaya, kelengkapan spesifikasi teknis, dan kehandalan gambar kerja pada sebuah proyek serta evaluasi efektifitas, efisiensi penyusunan

rencana kelayakan bisnis, serta melakukan evaluasi kinerja pada sebuah proyek.

15) Divisi Pengadaan & Evaluasi Biaya mempunyai tugas dan wewenang yaitu melakukan pengadaan barang dan jasa perusahaan, pengelolaan data dan informasi, pengevaluasian standar, penghitungan volume dan biaya, spesifikasi teknis, gambar kerja.

16) Divisi Operasional Proyek bertugas Memimpin pelaksanaan evaluasi efektifitas dan efisiensi pengawasan dan pengendalian rencana kerja, pengendalian anggaran pembangunan, pengendalian administrasi pelaksanaan dan penyerahan hasil pembangunan serta resiko kerugian yang mungkin dihadapi perusahaan.

## **B. Analisis Data**

### **1. Penyajian Data**

Penelitian ini menggunakan 62 responden yang digunakan untuk menguraikan sejauh mana faktor-faktor promosi dan mutasi mempengaruhi kinerja karyawan. Karakteristik responden yaitu menguraikan deskripsi identitas responden menurut sampel penelitian yang telah ditetapkan. Salah satu tujuan dengan deskripsi karakteristik responden dan rekapitulasi jawaban responden adalah memberikan gambaran yang menjadi sampel dalam penelitian.

Berdasarkan Hasil Pengumpulan Data Melalui Kuesioner Kepada karyawan Perum Perumnas yang dijadikan sebagai responden maka dapat diketahui karakteristik responden dan jawaban. Dalam

penelitian sampel, karakteristik dikelompokan menurut Jenis Kelamin, Usia responden, Pendidikan, dan Lama Bekerja. Untuk memperjelas karakteristik reponden dan jawaban responden yang dimaksud, maka disajikan tabel mengenai responden seperti yang dijelaskan berikut ini :

**a. Karakteristik Responden**

Berdasarkan karakteristik responden sesuai usia dapat dijelaskan melalui tabel dibawah ini

**Tabel IV.1  
Presentase Usia Responden**

Usia	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
20-30 Tahun	44	71%
31-40 Tahun	16	24,2%
41-50 Tahun	2	3,2%
51 Tahun Keatas	1	1,6%
Jumlah	62	100%

*Sumber: Peneliti, tahun 2020.*

Hasil olahan data mengenai karakteristik responden berdasarkan usia didapatkan hasil uji yaitu responden yang berusia antara 20-30 tahun yakni 44 orang atau sebesar 71%. Untuk responden berusia 31-40 tahun yakni 15 orang atau sebesar 24,2%, lalu untuk usia 41-50 tahun terdapat 2 orang atau sebesar 3,2%. Dan persentase responden yaitu untuk usia >50 tahun yaitu 1 orang atau sebesar 1,6%.

**b. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin**

Berdasarkan hasil olahan data mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat melalui tabel dibawah ini.

**Tabel IV.2**  
**Presentase Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
Laki-Laki	37	59,7%
Perempuan	25	40,3%
Jumlah	62	100%

*Sumber: Peneliti, tahun 2020.*

Dari tabel 4.3, jumlah responden terbesar adalah responden laki-laki yakni sebesar 59,7% sedangkan jumlah responden terkecil adalah responden perempuan yakni sebesar 40,3%.

**c. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja**

Berdasarkan karakteristik responden sesuai masa bekerja dapat dijelaskan melalui tabel di bawah ini:

**TabelIV.3**  
**Presentase Masa Bekerja Responden**

Lama Bekerja	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
1-5 Tahun	31	50%
5-10 Tahun	28	45,2%
≥10 Tahun	3	4,8%
Jumlah	62	100%

*Sumber: Peneliti, tahun 2020.*

Berdasarkan lama bekerja yang ditempuh responden, maka dapat dilihat untuk lama bekerja 1-5 terdiri dari 31 orang atau sebesar 50%, untuk lama bekerja 5-10 terdiri dari 28 orang atau sebesar 45,2%, dan untuk lama bekerja >10 terdiri dari 2 orang atau 4,8%.

**d. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir**

Berdasarkan karakteristik responden sesuai pendidikan terakhir dapat dijelaskan melalui tabel di bawah ini:

**Tabel IV.4**  
**Presentase pendidikan terakhir responden**

Pendidikan Terakhir	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
D3	6	9,7%
S1	49	79%
S2	7	11,3%
Jumlah	62	100%

Sumber : Peneliti, tahun 2020.

Berdasarkan pendidikan terakhir yang ditempuh responden, maka dapat dilihat untuk jenis pendidikan tingkat untuk pendidikan terakhir D3 terdiri dari 6 orang atau sebesar 9,7 %, untuk pendidikan terakhir S1 terdiri dari 49 orang atau 79% dan untuk pendidikan terakhir S2 terdiri dari 7 orang atau 11,3%.

**e. Rekapitulasi Jawaban Responden**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 62 responden melalui penyebaran kuesioner. Untuk

mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban dari masing – masing variabel akan didasarkan pada rentang skor jawaban.

### 1) Deskripsi Varibel Promosi Jabatan (X1)

Variabel promosi jabatan pada peneliiian ini diukur melalui 16 butir pernyataan yang mempresentasikan indikator – indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan responden terhadap variabel promosi jabatan dapat dijelaskan pada tabel

**Tabel IV.5**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Promosi Jabatan**

NO	Pernyataan	Rata-rata Skor	Keterangan
1	X11	4,32	Sangat Setuju
2	X12	4,37	Sangat Setuju
3	X13	4,42	Sangat Setuju
4	X14	4,39	Sangat Setuju
5	X15	4,42	Sangat Setuju
6	X16	4,44	Sangat Setuju
7	X17	4,45	Sangat Setuju
8	X18	4,37	Sangat Setuju
9	X19	4,39	Sangat Setuju
10	X110	4,16	Sangat Setuju
11	X111	4,13	Sangat Setuju
12	X112	4,39	Sangat Setuju

13	X113	4,44	Sangat Setuju
14	X114	4,37	Sangat Setuju
15	X115	4,16	Sangat Setuju
16	X116	4,34	Sangat Setuju

*Sumber: Data diolah, kuesioner 2020*

Berdasarkan hasil tabel diatas bahwa mayoritas responden sangat setuju pada variabel promosi jabatan sehingga dapat dikatakan bahwa promosi jabatan yang diterapkan relatif mendukung kinerja karyawan pada kantor Perum Perumnas

## 2) Deskripsi Variabel Mutasi (X2)

Variabel mutasi pada penelitian ini diukur melalui 15 butir pernyataan yang mempresentasikan indikator – indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan responden terhadap variabel mutasi dapat dijelaskan pada tabel

**Tabel IV.6**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Mutasi**

NO	Pernyataan	Rata-rata Skor	Keterangan
1	X21	4,35	Sangat Setuju
2	X22	4,16	Sangat Setuju
3	X23	4,11	Sangat Setuju
4	X24	3,81	Setuju
5	X25	3,71	Setuju
6	X26	3,97	Setuju

7	X27	4,21	Sangat Setuju
8	X28	4,13	Sangat Setuju
9	X29	3,81	Setuju
10	X210	4,10	Sangat Setuju
11	X211	4,11	Sangat Setuju
12	X212	4,16	Sangat Setuju
13	X213	4,19	Sangat Setuju
14	X214	4,16	Sangat Setuju
15	X215	3,81	Setuju

*Sumber: Data diolah, kuesioner 2020*

Berdasarkan hasil tabel diatas bahwa mayoritas responden sangat setuju pada variabel mutasi sehingga dapat dikatakan bahwa mutasi yang diterapkan relatif mendukung kinerja karyawan pada kantor Perum Perumnas

### **3) Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai(Y)**

Variabel Kinerja Pegawai pada penelitian ini diukur melalui 15 butir pernyataan yang mempresentasikan indikator – indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan pada tabel

**Tabel IV.7**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan**

NO	Pernyataan	Rata-rata Skor	Keterangan
1	Y11	4,37	Sangat Setuju
2	Y12	4,19	Sangat Setuju
3	Y13	4,03	Sangat Setuju
4	Y14	4,26	Sangat Setuju
5	Y15	4,24	Sangat Setuju
6	Y16	4,26	Sangat Setuju
7	Y17	4,27	Sangat Setuju
8	Y18	4,27	Sangat Setuju
9	Y19	4,55	Sangat Setuju
10	Y110	4,34	Sangat Setuju
11	Y111	4,52	Sangat Setuju
12	Y112	3,98	Setuju
13	Y113	4,27	Sangat Setuju
14	Y114	4,29	Sangat Setuju
15	Y115	4,29	Sangat Setuju
16	Y116	4,34	Sangat Setuju

*Sumber: Data diolah, kuesioner 2020*

Berdasarkan hasil tabel diatas bahwa mayoritas responden sangat setuju pada variabel kinerja pegawai sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja yang diterapkan relatif mendukung kinerja karyawan pada kantor Perum Perumnas

## 2. Analisis Data

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan software SPSS 24 yang dapat menjelaskan variabel-variabel yang diteliti yakni variabel bebas (Promosi dan Mutasi) dan variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan. Dimana pada akhirnya hasil penginputan data dapat dijadikan keluaran (*Output*) sebagai bahan pembahasan uji penelitian yang dilakukan.

### C. Hasil Uji Instrumen

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas ini untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut

Adapun hasil uji validitas variabel bebas dan variabel terikat adalah sebagai berikut :

**Tabel IV.8**  
**Hasil Uji Validitas Promosi Jabatan (X1)**

No Item	r Hitung	r Tabel	Signifikan	Kriteria
X1.1	0,700	0,2108	0,00	Valid
X1.2	0,684	0,2108	0,00	Valid
X1.3	0,803	0,2108	0,00	Valid
X1.4	0,792	0,2108	0,00	Valid
X1.5	0,628	0,2108	0,00	Valid
X1.6	0,815	0,2108	0,00	Valid
X1.7	0,800	0,2108	0,00	Valid

X1.8	0,759	0,2108	0,00	Valid
X1.9	0,671	0,2108	0,00	Valid
X1.10	0,503	0,2108	0,00	Valid
X1.11	0,458	0,2108	0,00	Valid
X1.12	0,671	0,2108	0,00	Valid
X1.13	0,778	0,2108	0,00	Valid
X1.14	0,759	0,2108	0,00	Valid
X1.15	0,451	0,2108	0,00	Valid
X1.16	0,618	0,2108	0,00	Valid

Sumber : Data diolah dengan SPSS 24,0,2020

Dilihat dari t tabel IV.8 dapat diketahui bahwa semua variabel promosi jabatan (X1) valid. Karena nilai r hitung lebih besar dari r tabel yaitu 0,2108 dan signifikan  $< 0,05$ .

**Tabel IV.9**  
**Hasil Uji Validitas Mutasi (X2)**

No Item	r Hitung	r Tabel	Signifikan	Kriteria
X2.1	0,565	0,2108	0,00	Valid
X2.2	0,788	0,2108	0,00	Valid
X2.3	0, 697	0,2108	0,00	Valid
X2.4	0, 678	0,2108	0,00	Valid
X2.5	0,708	0,2108	0,00	Valid
X2.6	0,564	0,2108	0,00	Valid
X2.7	0,649	0,2108	0,00	Valid
X2.8	0,560	0,2108	0,00	Valid
X2.9	0, 697	0,2108	0,00	Valid
X2.10	0, 600	0,2108	0,00	Valid
X2.11	0,589	0,2108	0,00	Valid
X2.12	0,796	0,2108	0,00	Valid
X2.13	0,721	0,2108	0,00	Valid
X2.14	0,744	0,2108	0,00	Valid
X2.15	0,795	0,2108	0,00	Valid

Sumber : Data diolah dengan SPSS 24,0,2020

Dilihat dari t tabel IV.9 dapat diketahui bahwa semua variabel Mutasi (X2) valid. Karena nilai r hitung lebih besar dari r tabel yaitu 0,2108 dan signifikan  $< 0,05$ .

**Tabel IV.10**  
**Hasil Uji Validitas Kinerja(Y)**

No Item	r Hitung	r Tabel	Signifikan	Kriteria
Y1	0,598	0,2108	0,00	Valid
Y2	0,598	0,2108	0,00	Valid
Y3	0,545	0,2108	0,00	Valid
Y4	0,651	0,2108	0,00	Valid
Y5	0,643	0,2108	0,00	Valid
Y6	0,666	0,2108	0,00	Valid
Y7	0,621	0,2108	0,00	Valid
Y8	0,730	0,2108	0,00	Valid
Y9	0,630	0,2108	0,00	Valid
Y10	0,648	0,2108	0,00	Valid
Y11	0,573	0,2108	0,00	Valid
Y12	0,449	0,2108	0,00	Valid
Y13	0,749	0,2108	0,00	Valid
Y14	0,760	0,2108	0,00	Valid
Y15	0,689	0,2108	0,00	Valid
Y16	0,653	0,2108	0,00	Valid

*Sumber : Data diolah dengan SPSS 24,0,2020*

Dilihat dari t tabel IV.10 dapat diketahui bahwa semua variabel Kinerja Karyawan (Y) valid. Karena nilai r hitung lebih besar dari r tabel yaitu 0,2108 dan signifikan  $< 0,05$ .

## 2. Uji Reabilitas

Uji reabilitas ini dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Karena suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Kehandalan yang menyangkut kekonsistenan jawaban jika diujikan berulang pada sampel yang berbeda. Adapun hasil hasil uji reliabilitas adalah sebagai berikut.

**Tabel IV.11**  
**Hasil Uji Reabilitas Reability Statistic**

Cronbach's Alpha		
X1	0,916	R
X2	0,914	R
Y	0,900	R
Gabungan	0,947	R

*Sumber : Data diolah dengan SPSS 24,2020*

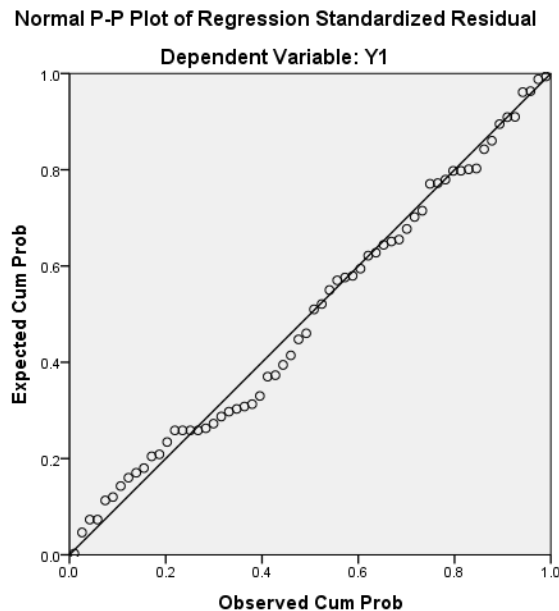
Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tiga variabel utama yaitu promosi jabatan, mutasi, dan kinerja karyawan memiliki *Cronbach's Alpha* >0,6 sehingga dapat dikatakan semua pernyataan yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah reliabel.

#### **D. Hasil Uji Asumsi Klasik**

##### **1. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, keduanya terdistribusikan secara normal atau tidak. Normalitas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan titik-titik pada Normal P-Plot of Regression Standardized Residual dari variabel terikat.

**Gambar IV.2 Hasil Uji Normalitas**



*Sumber : Data diolah dengan SPSS 24,0,2020*

Berdasarkan gambar IV., normal plot di atas menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai dalam penelitian ini karena pada grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, sehingga memenuhi asumsi normalitas.

## 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mendeteksi ada tidaknya kolerasi yang kuat antara variabel bebas dalam model regresi, Regresi yang baik mengasumsikan tidak ada multikolinieritas. Pendeteksian ada tidaknya multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan VIF. Apabila nilai tolerance  $> 0,1$  dan VIF  $< 10$ , maka model regresi bebas dari multikolinieritas.

**Tabel IV.12**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	26,707	5,717		4,671	,000		
Promosi Jabatan (X1)	,310	,080	,398	3,890	,000	,840	1,190
Mutasi (X2)	,332	,079	,432	4,220	,000	,840	1,190

a. Dependent Variable: Kinerja

*Sumber : Data diolah dengan SPSS 24,0,2020*

Berdasarkan tabel IV di atas perhitungan nilai VIF menunjukkan nilai VIF promosi jabatan adalah 1,190 dan nilai VIF mutasi adalah 1,190. Ini menunjukkan tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi. Hasil menunjukkan nilai *tolerance* masing-masing variabel yaitu promosi jabatan sebesar 0,840 dan mutasi sebesar 0,840. Ini berarti menunjukkan bahwa tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,1. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas dari penilaian *tolerance* dalam model regresi.

### 3. Uji Autokorelasi

Autokorelasi bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antara variabel pengganggu pada periode tertentu dengan variabel sebelumnya

**Tabel IV.13**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,694 <sup>a</sup>	,482	,464	3,857	2,217

a. Predictors: (Constant), Mutasi(X2), Promosi Jabatan(X1)

b. Dependent Variable: Kinerja(Y)

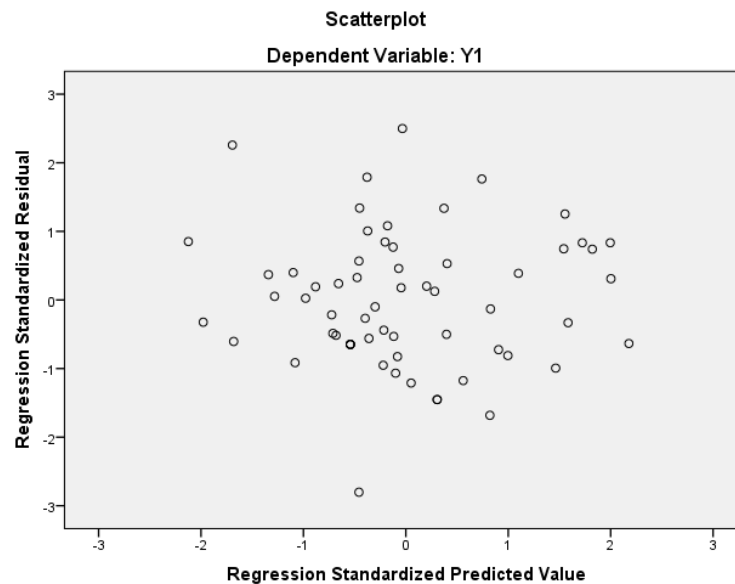
*Sumber : Data diolah dengan SPSS 24,0,2020*

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, diketahui nilai Durbin Waston 2,217, selanjutnya nilai ini akan di bandingkan dengan nilai tabel signifikansi 5%, jumlah sampel  $N = 62$  dan jumlah independen 2 ( $k=2$ ) maka diperoleh nilai du 1,6518. Nilai du lebih kecil daripada DW 2,217 lebih besar dari batas du yakni 1,6518 maka  $(2,217 > 1,6518)$  dan kurang dari  $(4 - du) = 4 - 1,6518 = 2,3482$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi.

#### 4. Uji Heteroskedisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaknyamanan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian berbeda, disebut heteroskedastisitas. Berikut adalah uji Heterokedastisitassecaragrafik atau Uji Heterokedastisitas *scatterplot* dilakukan untuk melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*.

**Gambar IV.3**  
**Gambar Hasil Uji Heterokedisitas *scatterplot***



Sumber : Data diolah dengan SPSS 24,0,2020

Gambar IV.3 menunjukkan titik-titik tidak membentuk pola tertentu serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah nol pada sumbu Y, ini membuktikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi ini dapat dikatakan baik karena tidak terjadi Heteroskedastisitas.

#### E. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

**Tabel IV.14**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26,707	5,717		4,671	,000
	Promosi Jabatan(X1)	,310	,080	,398	3,890	,000
	Mutasi (X2)	,332	,079	,432	4,220	,000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. Sumber : Data diolah dengan SPSS 24,0,2020

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dari koefisien regresi di atas, maka dapat dibuat suatu persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 26,707 + 0,310 X1 + 0,332 X2 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja  
 X1 = Promosi Jabatan  
 X2 = Mutasi\  
 e = StandarError

Berdasarkan perhitungan SPSS 24 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a) Konstanta sebesar 26,707 artinya jika variabel Promosi Jabatan (X1) dan Mutasi (X2) adalah 0 (nol) maka kinerja karyawan nilainya adalah 26,707 dengan asumsi variabel- variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dianggap tetap.
- b) Koefisien regresi variabel Promosi Jabatan 0,310 menyatakan bahwa setiap penambahan variabel sebesar 1 satuan, maka terjadi kenaikan kinerja karyawan dengan asumsi yang bernilai tetap
- c) Koefisien regresi variabel Mutasi 0,332 menyatakan bahwa setiap penambahan variabel sebesar 1 satuan, maka terjadi kenaikan kinerja karyawan dengan asumsi yang bernilai tetap.

## **F. Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel independen terhadap dependen, adapun hasil pengujiannya sebagai berikut :

### 1. Uji Parsial (Uji t)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variabel terikat. Sugiyono (2016:269). Adapun prosedurnya sebagai berikut : apabila nilai signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima atau  $t$  hitung  $> t$  tabel maka  $H_a$  diterima. Demikian pula sebaliknya jika  $\text{sig} > 0,05$  atau  $t$  hitung  $> t$  tabel, maka  $H_0$  diterima.

**Tabel IV.15**  
**Uji Signifikansi Parsial ( uji t )**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
	B	Std. Error	Coefficients		
			Beta		
1 (Constant)	26,707	5,717		4,671	,000
Promosi Jabatan (X1)	,310	,080	,398	3,890	,000
Mutasi (X2)	,332	,079	,432	4,220	,000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Data diolah dengan SPSS 24,0,2020

Berdasarkan tabel 4.15 di atas dapat diketahui nilai  $t$  hitung untuk variabel promosi jabatan sebesar 3,890 dan untuk variabel mutasi sebesar 4,220, selanjutnya adalah membandingkan nilai  $t$  hitung dan  $t$  tabel untuk memperoleh  $t$  tabel dapat dilihat dari tabel  $t$  student, yaitu pada degrees of freedom (df) sebesar 59 (jumlah data dikurangi jumlah variabel) dan pada signifikansi 5% maka diperoleh nilai  $t$  tabel adalah sebesar 1,6702. dengan membandingkan  $t$  hitung dan  $t$  tabel maka dapat disimpulkan:

1. Promosi Jabatan (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y) variabel Promosi jabatan (X1) mempunyai t hitung 3,890 dengan t tabel 1,6702 ( $3,890 > 1,6702$ ) jadi t hitung lebih besar dari pada t tabel juga dengan nilai signifikansi 0,000 yang diperoleh lebih kecil daripada 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak, jadi disimpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. mutasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y), variabel mutasi (X2) mempunyai t hitung 4,220 dengan t tabel 1,6702 ( $4,220 > 1,6702$ ) jadi t hitung lebih besar dari pada t tabel juga dengan nilai signifikansi 0,000 yang diperoleh lebih kecil daripada 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) Maka  $H_0$  ditolak, jadi disimpulkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 2. Uji simultan (Uji F)

Digunakan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat secara keseluruhan atau secara simultan. Menurut Sugiono (2016:297)

**Tabel IV.16 Hasil Uji F ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	815,675	2	407,838	27,412	,000 <sup>b</sup>
	Residual	877,809	59	14,878		
	Total	1.693,484	61			

a. Dependent Variable: Kinerja(Y)

b. Predictors: (Constant), Mutasi (X2), Promosi Jabatan(X1)

Dari tabel di atas dapat diketahui nilai F hit sebesar 27,412 selanjutnya di bandingkan dengan F tabel dk pembilang =k dan dk penyebut = (n-k-1),jadi dk pembilang = 2 dan dk penyebut = 62-2- 1 =59. Dengan taraf hitung sebesar 5% maka diperoleh F tabel 3,15. Maka dapat disimpulkan bahwa nilai F hitung 27,412 lebih besar dari F tabel 3,15 ( $27,412 > 3,15$ ). Hal ini juga dapat di perkuat oleh dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang diperoleh lebih kecil dari pada 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) yang artinya  $H_0$  di tolak dan  $H_a$  diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan dan mutasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### 3. Analisis Kofesien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Kofesien Determinasi r<sup>2</sup> pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel independen

**Tabel IV.17**  
**Hasil Kofesien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,694 <sup>a</sup>	,482	,464	3,857

a. Predictors: (Constant), Mutasi (X2), Promosi jabatan(X1)

b. Dependent Variable: Kinerja(Y)

**Sumber : Data diolah dengan SPSS 24,0,2020**

Berdasarkan tabel di atas , dapat di lihat dari *R square* adalah sebesar 0,482 atau 48% yang artinya variabel kinerja karyawan dipengaruhi sebesar 48% oleh promosi jabatan dan mutasi.Sedangkan

sisanya 52% (100% - 48%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Bahwa hasil analisis koefisien determinasi nilai *R Square* sebesar 0,482 atau 48%, ini menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan yang dapat dijelaskan variabel promosi jabatan dan mutasi adalah sebesar 48%, sisanya 52% dijelaskan faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam model penelitian.

## G. Pembahasan

1. **H1 : Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan** berdasarkan SPSS versi 24 yang menyatakan  $t_{hitung} 3,890 > t_{tabel} 1,6702$  dan nilai  $sig 0,000 < 0,05$ . Jadi dapat disimpulkan promosi jabatan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Munadiah, Ihyani Malik dan Burhanuddin pada tahun 2015 yang berjudul “Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di kantor sekretarian kabupaten luwudari hasil tersebut promosi jabatan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja.
2. **H2 : Mutasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan** berdasarkan SPSS versi 24 yang menyatakan  $t_{hitung} 4,220 > t_{tabel} 1,6702$  dan nilai  $sig 0,000 < 0,05$  jadi dapat disimpulkan mutasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperkuat dengan penelitian berjudul “Pengaruh Mutasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada dinas perindustrian dan perdagangan dari hasil tersebut mutasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja.

3. **H3 : Promosi jabatan dan Mutasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan** berdasarkan SPSS versi 24 yang menyatakan  $F_{hitung} 27,412 > f_{tabel} 3,15$  dan nilai signifikansi lebih kecil dari alpha ( $0,000 < 0,05$ ). Dari hasil tersebut maka keputusan yang di ambil adalah menolak  $H_0$  dan  $H_a$  diterima, artinya secara simultan promosi jabatan dan kinerja secara keseluruhan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Navrathin Datu Sabar, Adolfina Adolfina, Lucky O.H. Dotulong 2017 dari hasil penelitian terbukti bahwa variabel promosi jabatan dan mutasi memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hubungan antara Promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegawai kuat. Promosi Jabatan dan mutasi merupakan salah satu kegiatan yang penting dalam pengembangan pegawai karena dengan adanya promosi jabatan dan mutasi dapat memberi motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian Promosi jabatan dan Mutasi terhadap Kinerja karyawan PERUM PERUMNAS

1. Berdasarkan hasil uji t promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja hal ini dilihat dari t hitung 3,890 dengan t tabel 1,6702 jadi t hitung > t tabel dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ .
2. Berdasarkan hasil uji t pada mutasi berpengaruh terhadap kinerja hal ini dilihat dari t hitung 4,220 dengan t tabel 1,6702 jadi t hitung > t tabel dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$
3. Berdasarkan hasil Uji F (simultan) menunjukkan bahwa nilai f hitung lebih besar dari f tabel (F hitung 27,412 > F tabel 3,15 dan nilai signifikansi lebih kecil dari alpha ( $0,000 < 0,05$ ). Secara simultan promosi jabatandan mutasi kerja berpengaruh terhadap kinerjakaryawan.
4. Berdasarkan hasil Uji Koefisien Determinasi diperoleh sebesar 48%. Menunjukkan bahwa variabel kinerja dapat dijelaskan variabel promosi jabatan dan mutasi sebesar 48% dan sisanya 52% dijelaskan faktor-faktor lain yang tidak diteliti

## **B. Saran**

Guna meningkatkan kineja karyawan penulis memberikan saran sebagai berikut :

### **1. Bagi Perusahaan**

- a. Perum Perumnas, sebaiknya lebih memperhatikan dalam hal promosi jabatan, karyawan yang telah habis masa kerjanya/pensiun agar tidak diperpanjang masa kerjanya supaya karyawan yang memang mempunyai keterampilan dan kinerja yang baik bisa di promosikan jabatannya
- b. Dalam hal mutasi, Perum Perumnas sebaiknya lebih mempertegas perjanjian kerja tentang bersedia untuk ditempatkan diseluruh wilayah kerja Perumnas serta dalam hal menambah lamanya jangka waktu ikatan dinas yang harus dilaksanakan calon karyawan apabila melanggar ikatan dinas agar di berikan sanksi denda.
- c. Perum Perumnas lebih memperhatikan kinerja karyawan agar karyawan merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan dengan mengadakan pelatihan untuk karyawan dan Perum Perumnas agar menerbitkan obligasi untuk meningkatkan pendapatan perusahaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Yang ingin melakukan penelitian sejenis disarankan untuk mencari dan lebih mengembangkan faktor-faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bambang, Wahyudi, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sulita, Bandung.
- Batjo, Nurdin dan Mahadin Shaleh. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makasar: Aksara Timur
- Edy, Sutrisno. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Mulia Kencana Semesta
- Eko, Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fachrudin, Andi. 2016. *Manajemen Pertelevisian Moderen*. Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Karsidi. 2013. *Kerja Bahgia Pensiun Sejahtera*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Larasati, Sri.2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sleman: CV. Budi Utama.
- Mangkunegara, Anwar. 2013. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Moekijat. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju
- Mondy, Wayne. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi 10 jilid 1*. Jakarta: Erlangga
- Nitisemito, Alex S. 2013. *Manajemen Personalialia : Manajemen Sumber Daya Manusia, Ed.3*. Jakarta : PT. Ghalia Indonesia
- Robbins, Stephen. 2017. *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 2*. Jakarta : Erlangga
- Siagian, Sondang. P. 2011. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto, Eko. 2019. *Rahasia Sukses Naik Gaji, Promosi Jabatan, Dan Mapan Fianansial*. Yogyakarta: Laksana

Soetrisno, Edi. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Soewadji, Jusuf. 2012. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian dan Pengembangan*. Bandung: Alfabeta.

### **Jurnal**

Sabar, Navrathin Datu. Adolfina, dkk. 2017. *Pengaruh Promosi Jabatn Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kantor wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara*. Vol. 5, No. 2.

Muaja, Anrio. Sri Murni, dkk. 2018. *Pengaruh Promosi Jabatan, Mutasi Jabatan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hasjrat Abadi (Sudirman) Manado*. Jurnal EMBA, vol 6, Nomor 4 September.

Suparinah, Ela. 2018. *Pengaruh Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawat Pada PT. Waru Kaltim Plantiation di Penajaran Paser Utara*. Ejournal Administrasi Bisnis, vol 6, No. 2, Hal. 425-438.

Hanum, Farida. 2017. *Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan*. Jurnal Publik Undhar Medan, vol III, No. 2, Hal. 120-130.

Taufik. 2015. *Pengaruh Remunerasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Sekolah Tinggi Penerbangan Indonesia*. Jurnal Ilmiah Langit Biru, Vol. 10, No.2 Juni.

Munaidah. Ikhyati Malik, dkk. 2015. *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu*. Jurnal Administrasi Publik, vol 1, No. 3, Hal. 251-264.

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

## Lampiran 1 : Daftar Riwayat Hidup

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## IdentitasDiri

Nama : Rizky Herlistyanto  
 Tempat, TanggalLahir : Semarang, 05 Desember 1990  
 JenisKelamin : Laki-Laki  
 Alamat : JL. Jagur 1 no 64 Makasar, Jakarta Timur  
 Telepon : 085868262663  
 Alamat Email : rizkyherlis05@gmail.com

## PendidikanFomal

- 1996 – 2002 : SD Negeri 01-02 Semarang
- 2002 – 2005 : SMPNegeri 11 Semarang
- 2005 – 2008 : SMA Negeri 9 Semarang
- 2008 – 2011 : Diploma III Politeknik Negeri Semarang

## PengalamanKerja

- 2013 - 2014 : PT. BRI, tbk
- 2014 – sekarang : Perum PERUMNAS

Lampiran 2 Surat Permohonan Menjadi Responden

**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada yth, Bapak/Ibu

Karyawan PERUM PERUMNAS

Wisma Perumnas, Jl. D.I. Pandjaitan Kav. 11, Jakarta 13340

*Asslamu'alaikum warohmatullahi wabarakatuh*

Dengan Hormat,

Saya Rizky Herlistyanto mahasiswa tingkat akhir program Studi Strata Satu Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Mohamad Husni Thamrin Jakarta sedang melakukan penelitian sebagai tugas akhir kuliah.

Sehubungan dengan penyusunan skripsi yang berjudul "PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN MUTASI TERHADAP KINERJAKARYAWAN" dengan ini saya mohon kepada bapak/ibu untuk berkenan mengisi kuesioner ini. Jawaban yang bapak/ibu berikan sangat berarti bagi saya bahan penyusun laporan penelitian. Semua informasi yang didapatkan ini akan menjadi bahan penelitian secara akademis dan semua jawaban akan dirahasiakan dan tidak akan memengaruhi penilaian perusahaan terhadap kinerja bapak/ibu.

Akhir kata, saya ucapkan terima kasih kepada bapak/ibu atas partisipasi dan kesediaan dalam mengisi kuesioner penelitian ini.

*Wassalamu'alaikum warohmatullahi wabarakatuh*

Hormat saya,

Rizky Herlistyanto

## Lampiran 3 : Kuesioner Penelitian

**LEMBAR KUESIONER****Petunjuk Pengisian**

1. Mohon angket ini di isi oleh bapak/ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada
2. Berilah tanda centang (√) pada kolom tersedia dan pilihan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
3. Keterangan dari pernyataan:

SS	=	Sangat Setuju
S	=	Setuju
KS	=	Kurang Setuju
TS	=	Tidak Setuju
STS	=	Sangat Tidak Setuju

**IDENTITAS RESPONDEN:**

1. Umur : Tahun
2. Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan\*)
3. Masa Kerja : Tahun
4. Pendidikan Terakhir : .....
5. Divisi : .....

Lampiran 4 : Daftar Pernyataan

## KUESIONER

### PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN MUTASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUM PERUMNAS

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
<b>PROMOSI JABATAN</b>						
<b>Pengalaman Kerja</b>						
1.	Masa Kerja menjadi Pertimbangan dalam promosi jabatan atau kenaikan golongan					
2.	Naik golongan setiap 4 tahun sekali.					
3.	Pengalaman kerja sebagai syarat dalam promosi jabatan					
<b>Pendidikan</b>						
4.	Saya memiliki pengetahuan yang sesuai dengan bidang pekerjaan					
5.	Saya memiliki ijazah dari pendidikan formal yang sesuai dengan syarat promosi jabatan					
6.	Perusahaan selalu memperhatikan pegawai yang akan dipromosikan berdasarkan tingkat pendidikan					

<b>Prestasi Kerja</b>					
7.	Saya memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan tugas				
8.	Saya secara konsisten mampu menampilkan mutu pekerjaan				
9.	Perusahaan peduli atas prestasi kerja yang dicapai				
10.	Saya selalu berusaha meningkatkan pengetahuan sesuai dengan bidang pekerjaan				
<b>Peningkatan Karir</b>					
11.	Frekuensi waktu peningkatan karir pegawai dirasakan sudah tepat				
12.	Prosedur peningkatan karir dipusahaan sudah dilakukan dengan tepat				
13.	Saya termotivasi menjadi lebih maju dengan adanya peningkatan karir				
<b>Keadilan</b>					
14.	Semua pegawai dipusahaan diberikan kesempatan yang sama untuk dipromosikan				
15.	Promosi jabatan di perusahaan dilakukan secara obyektif				

16.	Keadilan kebijakan promosi sudah diterapkan dengan baik di perusahaan					
-----	---	--	--	--	--	--

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
<b>MUTASI</b>						
<b>Frekuensi Mutasi</b>						
1.	Saya merasa Mutasi dilakukan dalam kurun waktu yang telah ditentukan					
2.	Saya merasa mutasi sebaiknya dilaksanakan minimal 5 tahun sekali					
3.	Saya selalu mengantisipasi mutasi					
4.	Perusahaan mensosialisasikan program mutasi kepada karyawan					
5.	Perusahaan melakukan mutasi secara berkala sesuai dengan peraturan perusahaan					
<b>Alasan Mutasi</b>						
6.	Saya merasa mutasi diberikan untuk orang tertentu					
7.	Saya merasa karyawan yang tidak disiplin akan dimutasikan					
8.	Saya merasa kemampuan dalam bekerja dijadikan salah satu syarat dalam memberikan mutasi					
9.	Agar menghilangkan kejenuhan dan rasa bosan pada karyawan					
<b>Ketepatan Mutasi</b>						

10.	Pekerjaan yang diberikan telah sesuai dengan kemampuan					
11.	Saya dapat menjalankan tugas baru sesuai dengan tanggung jawab					
12.	Mutasi diberikan karena lama masa jabatan karyawan tersebut					
13.	Karyawan yang dimutasi diharapkan akan meningkatkan kemampuannya dalam bekerja					
14.	Anda di mutasi ke unit lain dengan beban kerja dan tanggung jawab yang sama dengan unit sebelumnya.					
15.	Anda di mutasi ke unit lain sesuai dengan jabatan anda di unit sebelumnya					

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
<b>KINERJA PEGAWAI</b>						
<b>Kualitas Kerja</b>						
1.	Saya selalu berusaha menyelesaikan sesuai standar kualitas yang telah ditetapkan					
2.	Saya mempunyai ketrampilan dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan					
3.	Saya selalu berusaha untuk bertanggungjawab dan memberikan hasil kerja yang optimal sesuai ketentuan yang telah ditetapkan					

4.	Kemampuan kerja penting bagi anda dalam pekerjaan anda saat ini					
<b>Kuantitas Kerja</b>						
5.	Saya bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai Target waktu yang telah ditetapkan					
6.	Saya bis menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan					
7.	Aktivitas pekerja di setiap divisi di nilai secara berkala oleh perusahaan					
<b>Kerja Sama</b>						
8.	Saya selalu menjalin kerjasama dengan rekan kerja dalam penyelesaian pekerjaan (teamwork)					
9.	Saya berusaha menjaga kekompakan dalam penyelesaian pekerjaan					
10.	Saya berusaha menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan Dalam setiap pekerjaan					
<b>Tanggung Jawab</b>						
11.	Saya bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan					
12.	Saya bertanggung jawab penuh terhadap setiap keputusan yang diambil dalam penyelesain pekerjaan					

13.	Anda mempunyai komitmen kerja yang tinggi dalam pekerjaan saat ini					
<b>Inisiatif</b>						
14.	Saya selalu memberikan ide dan saran kepada atasan maupun tim kerjadalam penyelesaian pekerjaan					
15	Saya berusaha memberikan ide/prakarsa bila diperlukan dalam penyelesaian pekerjaan dengan atau tanpa arahan dari atasan .					
16	Saya bekerja tanpa harus disuruh oleh atasan					

## Lampiran 5 : Tabulasi Jawaban Responden

## 1. TABULASI JAWABAN RESPONDEN PROMOSI JABATAN

NO	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X110	X111	X112	X113	X114	X115	X116	X1
1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	67
2	5	4	5	3	5	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	5	68
3	4	5	3	3	5	4	4	2	5	5	5	5	4	2	5	4	65
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	62
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	78
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	63
8	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	77
9	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	74
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
11	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	77
12	5	5	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	66
13	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	71
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	63
15	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	66
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	63
17	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	68
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	63
19	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	5	4	3	3	5	4	60
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	78
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	79
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	79
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
27	4	5	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	5	59
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
30	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	69
31	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	72
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
33	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	73
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	78
35	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	70

36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>64</b>
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	<b>65</b>
38	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	5	<b>70</b>
39	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	<b>65</b>
40	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	<b>68</b>
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	<b>65</b>
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>64</b>
43	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	<b>70</b>
44	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	<b>71</b>
45	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	<b>69</b>
46	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	<b>69</b>
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>64</b>
48	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	<b>60</b>
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>64</b>
50	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	<b>72</b>
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>64</b>
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	<b>65</b>
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>64</b>
54	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	<b>67</b>
55	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	<b>71</b>
56	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	<b>71</b>
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>64</b>
58	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	<b>60</b>
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>64</b>
60	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	<b>66</b>
61	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	<b>56</b>
62	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>78</b>

## 2. TABULASI MUTASI

NO	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X210	X211	X212	X213	X214	X215	X2
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	59
2	4	4	5	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	55
3	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	60
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	60
5	3	4	5	4	5	2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	61
6	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	69
7	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	66
8	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	62
9	4	4	4	5	3	3	5	4	5	4	4	4	5	4	3	61
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
12	5	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	52
13	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	57
14	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	71
15	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	50
16	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	55
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
18	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	70
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
20	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	70
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
22	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	70
23	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	74
24	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	73
25	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	72
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
27	5	4	4	2	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	52
28	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	68
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
30	5	5	4	2	3	5	5	4	2	5	4	5	5	4	2	60
31	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	58
32	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	64
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
34	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	65
35	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	58

36	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	<b>63</b>
37	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	<b>58</b>
38	5	5	5	2	3	4	4	3	2	4	3	5	5	5	2	<b>57</b>
39	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	<b>54</b>
40	4	5	4	3	3	4	5	2	3	5	2	5	5	4	3	<b>57</b>
41	4	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	2	2	2	3	<b>44</b>
42	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	<b>51</b>
43	5	4	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	<b>54</b>
44	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>62</b>
45	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>61</b>
46	5	4	5	4	4	3	3	5	4	3	5	4	4	5	4	<b>62</b>
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>
48	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	<b>47</b>
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>
50	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	<b>62</b>
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>
52	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	<b>62</b>
53	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	<b>51</b>
54	4	4	4	4	3	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4	<b>58</b>
55	5	5	4	3	2	4	5	3	3	5	3	5	5	4	3	<b>59</b>
56	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4	4	<b>60</b>
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>
58	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	<b>54</b>
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>
60	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	<b>56</b>
61	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4	4	<b>60</b>
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>

## 3. TABULASI JAWABAN RESPONDEN KINERJA KARYAWAN

NO	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y1
1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	74
2	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	3	67
3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	69
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	72
6	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	70
7	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	65
8	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78
9	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	68
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
11	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	66
12	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	66
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
14	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	75
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
16	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
17	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	71
18	5	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	70
19	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	66
20	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	79
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	65
22	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	77
24	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	79
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	78
26	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	74
27	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	71
28	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	77
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
30	4	4	2	4	5	5	5	4	4	5	4	2	4	5	4	5	66
31	5	5	3	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	69
32	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	72
33	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	73
34	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	74
35	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	66

## Lampiran 6 : Hasil uji kualitas data

## A. Uji validitas

## 1. Variabel Promosi Jabatan

## Correlations

		X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X110	X111	X112	X113	X114	X115	X116	X1
X11	Pearson Correlation	1	.827*	.345*	.267*	.812*	.340**	.268*	.266*	.868*	.407*	.315*	.868**	.223	.266*	.419**	.818**	.700**
	Sig. (2-tailed)		.000	.006	.036	.000	.007	.035	.037	.000	.001	.013	.000	.081	.037	.001	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X12	Pearson Correlation	.827*	1	.220	.250*	.904*	.261*	.241	.206	.966*	.372*	.412*	.966**	.251*	.206	.291*	.861**	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000		.086	.050	.000	.041	.059	.108	.000	.003	.001	.000	.049	.108	.022	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X13	Pearson Correlation	.345*	.220	1	.930*	.203	.982**	.925**	.922*	.247	.125	.079	.247	.871**	.922**	.095	.268*	.803**
	Sig. (2-tailed)	.006	.086		.000	.114	.000	.000	.000	.053	.334	.540	.053	.000	.000	.464	.035	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X14	Pearson Correlation	.267*	.250*	.930*	1	.141	.912**	.933**	.986*	.181	.068	.143	.181	.949**	.986**	.037	.194	.792**
	Sig. (2-tailed)	.036	.050	.000		.274	.000	.000	.000	.160	.601	.268	.160	.000	.000	.775	.131	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X15	Pearson Correlation	.812*	.904*	.203	.141	1	.240	.167	.106	.935*	.430*	.348*	.935**	.132	.106	.353**	.842**	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.114	.274		.061	.196	.411	.000	.000	.006	.000	.306	.411	.005	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X16	Pearson Correlation	.340*	.261*	.982*	.912*	.240	1	.941**	.873*	.288*	.158	.109	.288*	.886**	.873**	.127	.259*	.815**
	Sig. (2-tailed)	.007	.041	.000	.000	.061		.000	.000	.023	.221	.398	.023	.000	.000	.323	.042	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X17	Pearson Correlation	.268*	.241	.925*	.933*	.167	.941**	1	.893*	.215	.152	.136	.215	.982**	.893**	.122	.187	.800**
	Sig. (2-tailed)	.035	.059	.000	.000	.196	.000		.000	.093	.239	.291	.093	.000	.000	.347	.145	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X18	Pearson Correlation	.266*	.206	.922*	.986*	.106	.873**	.893**	1	.142	.039	.111	.142	.907**	1.000**	.009	.198	.759**
	Sig. (2-tailed)	.037	.108	.000	.000	.411	.000	.000		.272	.766	.392	.272	.000	.000	.945	.122	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X19	Pearson Correlation	.868*	.966*	.247	.181	.935*	.288*	.215	.142	1	.406*	.363*	1.000**	.177	.142	.327**	.901**	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.114	.274	.000	.061	.196	.411	.000	.000	.006	.000	.306	.411	.005	.000	.000

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.053	.160	.000	.023	.093	.272		.001	.004	.000	.168	.272	.010	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X110	Pearson Correlation	.407*	.372*	.125	.068	.430*	.158	.152	.039	.406*	1	.472*	.406**	.119	.039	.911**	.303*	.503**	
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.334	.601	.000	.221	.239	.766	.001		.000	.001	.357	.766	.000	.017	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X111	Pearson Correlation	.315*	.412*	.079	.143	.348*	.109	.136	.111	.363*	.472*	1	.363**	.165	.111	.459**	.264*	.458**	
	Sig. (2-tailed)	.013	.001	.540	.268	.006	.398	.291	.392	.004	.000		.004	.200	.392	.000	.038	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X112	Pearson Correlation	.868*	.966*	.247	.181	.935*	.288*	.215	.142	1.000**	.406*	.363*	1	.177	.142	.327**	.901**	.671**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.053	.160	.000	.023	.093	.272	.000	.001	.004		.168	.272	.010	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X113	Pearson Correlation	.223	.251*	.871*	.949*	.132	.886**	.982**	.907*	.177	.119	.165	.177	1	.907**	.089	.147	.778**	
	Sig. (2-tailed)	.081	.049	.000	.000	.306	.000	.000	.000	.168	.357	.200	.168		.000	.491	.255	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

X114	Pearson Correlation	.266*	.206	.922*	.986*	.106	.873**	.893**	1.000**	.142	.039	.111	.142	.907**	1	.009	.198	.759**
	Sig. (2-tailed)	.037	.108	.000	.000	.411	.000	.000	.000	.272	.766	.392	.272	.000		.945	.122	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X115	Pearson Correlation	.419*	.291*	.095	.037	.353*	.127	.122	.009	.327*	.911*	.459*	.327**	.089	.009	1	.218	.451**
	Sig. (2-tailed)	.001	.022	.464	.775	.005	.323	.347	.945	.010	.000	.000	.010	.491	.945		.089	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X116	Pearson Correlation	.818*	.861*	.268*	.194	.842*	.259*	.187	.198	.901*	.303*	.264*	.901**	.147	.198	.218	1	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.035	.131	.000	.042	.145	.122	.000	.017	.038	.000	.255	.122	.089		.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X1	Pearson Correlation	.700*	.684*	.803*	.792*	.628*	.815**	.800**	.759*	.671*	.503*	.458*	.671**	.778**	.759**	.451**	.618**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

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

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

## 2. Variabel mutasi

## Correlations

		X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X210	X211	X212	X213	X214	X215	X2
X21	Pearson Correlation	1	.539**	.402* *	.159	.161	.424**	.379**	.278*	.196	.282*	.412**	.561**	.491**	.445**	.256*	.565**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.218	.211	.001	.002	.029	.127	.026	.001	.000	.000	.000	.044	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X22	Pearson Correlation	.539**	1	.667* *	.281*	.345**	.470**	.639**	.210	.281*	.641**	.256*	.958**	.871**	.732**	.434**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.027	.006	.000	.000	.101	.027	.000	.045	.000	.000	.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X23	Pearson Correlation	.402**	.667**	1	.332**	.421**	.218	.367**	.299*	.332**	.427**	.307*	.596**	.551**	.936**	.416**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.008	.001	.089	.003	.018	.008	.001	.015	.000	.000	.000	.001	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X24	Pearson Correlation	.159	.281*	.332* *	1	.677**	.152	.221	.366**	.972**	.187	.394**	.303*	.218	.352**	.869**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.218	.027	.008		.000	.239	.084	.003	.000	.146	.002	.017	.089	.005	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X25	Pearson Correlation	.161	.345**	.421* *	.677**	1	.435**	.294*	.383**	.677**	.311*	.321*	.397**	.288*	.415**	.773**	.708**
	Sig. (2-tailed)	.211	.006	.001	.000		.000	.021	.002	.000	.014	.011	.001	.023	.001	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

X26	Pearson Correlation	.424**	.470**	.218	.152	.435**	1	.535**	.180	.152	.517**	.285*	.490**	.379**	.262*	.362**	.564**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.089	.239	.000		.000	.162	.239	.000	.025	.000	.002	.039	.004	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X27	Pearson Correlation	.379**	.639**	.367*	.221	.294*	.535**	1	.153	.255*	.866**	.162	.654**	.688**	.382**	.274*	.649**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.003	.084	.021	.000		.236	.045	.000	.208	.000	.000	.002	.031	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X28	Pearson Correlation	.278*	.210	.299*	.366**	.383**	.180	.153	1	.395**	.046	.862**	.237	.231	.357**	.458**	.560**
	Sig. (2-tailed)	.029	.101	.018	.003	.002	.162	.236		.001	.722	.000	.064	.071	.004	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X29	Pearson Correlation	.196	.281*	.332*	.972**	.677**	.152	.255*	.395**	1	.187	.394**	.337**	.286*	.352**	.869**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.127	.027	.008	.000	.000	.239	.045	.001		.146	.002	.007	.024	.005	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X210	Pearson Correlation	.282*	.641**	.427*	.187	.311*	.517**	.866**	.046	.187	1	.088	.614**	.615**	.367**	.246	.600**
	Sig. (2-tailed)	.026	.000	.001	.146	.014	.000	.000	.722	.146		.494	.000	.000	.003	.054	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X211	Pearson Correlation	.412**	.256*	.307*	.394**	.321*	.285*	.162	.862**	.394**	.088	1	.245	.204	.368**	.485**	.589**
	Sig. (2-tailed)	.001	.045	.015	.002	.011	.025	.208	.000	.002	.494		.055	.111	.003	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X212	Pearson Correlation	.561**	.958**	.596*	.303*	.397**	.490**	.654**	.237	.337**	.614**	.245	1	.877**	.659**	.448**	.796**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.017	.001	.000	.000	.064	.007	.000	.055		.000	.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X213	Pearson Correlation	.491**	.871**	.551*	.218	.288*	.379**	.688**	.231	.286*	.615**	.204	.877**	1	.611**	.337**	.721**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.089	.023	.002	.000	.071	.024	.000	.111	.000		.000	.007	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X214	Pearson Correlation	.445**	.732**	.936*	.352**	.415**	.262*	.382**	.357**	.352**	.367**	.368**	.659**	.611**	1	.501**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.001	.039	.002	.004	.005	.003	.003	.000	.000		.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X215	Pearson Correlation	.256*	.434**	.416*	.869**	.773**	.362**	.274*	.458**	.869**	.246	.485**	.448**	.337**	.501**	1	.795**
	Sig. (2-tailed)	.044	.000	.001	.000	.000	.004	.031	.000	.000	.054	.000	.000	.007	.000		.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X2	Pearson Correlation	.565**	.788**	.697*	.678**	.708**	.564**	.649**	.560**	.697**	.600**	.589**	.796**	.721**	.744**	.795**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

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

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

## 3. Variabel kinerja

## Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y1
Y1	Pearson Correlation	1	.530**	.171	.434**	.279*	.335**	.259*	.371**	.402**	.343**	.361**	.078	.501**	.341**	.367**	.343**	.598*
	Sig. (2-tailed)		.000	.183	.000	.028	.008	.042	.003	.001	.006	.004	.549	.000	.007	.003	.006	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y2	Pearson Correlation	.530**	1	.270*	.255*	.293*	.450**	.302*	.280*	.254*	.401**	.367**	.165	.340**	.382**	.285*	.401**	.598*
	Sig. (2-tailed)	.000		.034	.045	.021	.000	.017	.027	.046	.001	.003	.199	.007	.002	.025	.001	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y3	Pearson Correlation	.171	.270*	1	.526**	.191	.119	.271*	.307*	.104	.111	.254*	.933**	.533**	.301*	.264*	.111	.545*
	Sig. (2-tailed)	.183	.034		.000	.136	.357	.033	.015	.422	.390	.047	.000	.000	.017	.038	.390	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y4	Pearson Correlation	.434**	.255*	.526**	1	.454**	.382**	.216	.354**	.313*	.298*	.121	.483**	.890**	.329**	.354**	.298*	.651*
	Sig. (2-tailed)	.000	.045	.000		.000	.002	.092	.005	.013	.019	.349	.000	.000	.009	.005	.019	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y5	Pearson Correlation	.279*	.293*	.191	.454**	1	.522**	.427**	.464**	.441**	.339**	.321*	.073	.599**	.507**	.403**	.339**	.643*
	Sig. (2-tailed)	.028	.021	.136	.000		.000	.001	.000	.000	.007	.011	.574	.000	.000	.001	.007	.000

	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y6	Pearson Correlation	.335**	.450**	.119	.382**	.522**	1	.486**	.451**	.414**	.432**	.308*	.013	.510**	.546**	.399**	.432**	.666*
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.357	.002	.000		.000	.000	.001	.000	.015	.918	.000	.000	.001	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y7	Pearson Correlation	.259*	.302*	.271*	.216	.427**	.486**	1	.477**	.340**	.335**	.288*	.149	.251*	.819**	.483**	.335**	.621*
	Sig. (2-tailed)	.042	.017	.033	.092	.001	.000		.000	.007	.008	.023	.249	.049	.000	.000	.008	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y8	Pearson Correlation	.371**	.280*	.307*	.354**	.464**	.451**	.477**	1	.585**	.310*	.393**	.198	.512**	.623**	.965**	.310*	.730*
	Sig. (2-tailed)	.003	.027	.015	.005	.000	.000	.000		.000	.014	.002	.122	.000	.000	.000	.014	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y9	Pearson Correlation	.402**	.254*	.104	.313*	.441**	.414**	.340**	.585**	1	.428**	.394**	.032	.383**	.407**	.580**	.428**	.630*
	Sig. (2-tailed)	.001	.046	.422	.013	.000	.001	.007	.000		.001	.002	.804	.002	.001	.000	.001	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y10	Pearson Correlation	.343**	.401**	.111	.298*	.339**	.432**	.335**	.310*	.428**	1	.330**	.120	.310*	.461**	.308*	.950**	.648*
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.390	.019	.007	.000	.008	.014	.001		.009	.351	.014	.000	.015	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y11	Pearson Correlation	.361**	.367**	.254*	.121	.321*	.308*	.288*	.393**	.394**	.330**	1	.248	.267*	.417**	.315*	.384**	.573*
	Sig. (2-tailed)																	

	Sig. (2-tailed)	.004	.003	.047	.349	.011	.015	.023	.002	.002	.009		.052	.036	.001	.013	.002	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y12	Pearson Correlation	.078	.165	.933**	.483**	.073	.013	.149	.198	.032	.120	.248	1	.441**	.256*	.147	.120	.449*
	Sig. (2-tailed)	.549	.199	.000	.000	.574	.918	.249	.122	.804	.351	.052		.000	.044	.254	.351	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y13	Pearson Correlation	.501**	.340**	.533**	.890**	.599**	.510**	.251*	.512**	.383**	.310*	.267*	.441**	1	.417**	.448**	.310*	.749*
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.000	.000	.000	.000	.049	.000	.002	.014	.036	.000		.001	.000	.014	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y14	Pearson Correlation	.341**	.382**	.301*	.329**	.507**	.546**	.819**	.623**	.407**	.461**	.417**	.256*	.417**	1	.566**	.461**	.760*
	Sig. (2-tailed)	.007	.002	.017	.009	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.044	.001		.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y15	Pearson Correlation	.367**	.285*	.264*	.354**	.403**	.399**	.483**	.965**	.580**	.308*	.315*	.147	.448**	.566**	1	.308*	.689*
	Sig. (2-tailed)	.003	.025	.038	.005	.001	.001	.000	.000	.000	.015	.013	.254	.000	.000		.015	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y16	Pearson Correlation	.343**	.401**	.111	.298*	.339**	.432**	.335**	.310*	.428**	.950**	.384**	.120	.310*	.461**	.308*	1	.653*
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.390	.019	.007	.000	.008	.014	.001	.000	.002	.351	.014	.000	.015		.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y1	Pearson Correlation	.598**	.598**	.545**	.651**	.643**	.666**	.621**	.730**	.630**	.648**	.573**	.449**	.749**	.760**	.689**	.653**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

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

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

## B. Uji Realibilitas

## 1. Realibilitas Promosi Jabatan

**ReliabilityStatistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	16

**Item-TotalStatistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	65.23	41.424	.662	.911
X1.2	65.18	41.394	.643	.911
X1.3	65.13	38.868	.764	.906
X1.4	65.16	38.793	.749	.907
X1.5	65.13	41.688	.580	.912
X1.6	65.11	38.987	.779	.906
X1.7	65.10	39.105	.762	.906
X1.8	65.18	38.706	.708	.908
X1.9	65.16	41.449	.628	.911
X1.10	65.39	41.126	.412	.918
X1.11	65.42	41.264	.354	.922
X1.12	65.16	41.449	.628	.911
X1.13	65.11	39.085	.734	.907
X1.14	65.18	38.706	.708	.908
X1.15	65.39	41.749	.359	.920
X1.16	65.21	41.906	.571	.913

## 2. Uji Relibilitas Mutasi

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	15

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	56.44	42.676	.503	.912
X2.2	56.63	40.631	.750	.904
X2.3	56.68	41.402	.647	.907
X2.4	56.98	40.278	.611	.909
X2.5	57.08	39.879	.643	.907
X2.6	56.82	42.181	.494	.912
X2.7	56.58	41.592	.590	.909
X2.8	56.66	41.703	.479	.913
X1.9	56.98	40.082	.632	.908
X1.10	56.69	42.282	.540	.911
X1.11	56.68	41.468	.512	.912
X1.12	56.63	40.303	.758	.904
X1.13	56.60	41.031	.673	.906
X1.14	56.63	40.991	.700	.906
X1.15	56.98	38.672	.745	.903

## 3.. Uji Relibilitas kinerja karyawan

**Reliability Statistics**

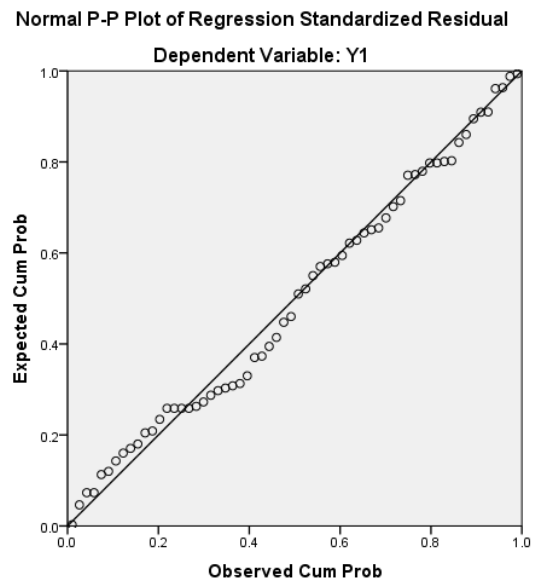
Cronbach's Alpha	N of Items
.900	16

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	64.11	24.758	.529	.895
Y.2	64.29	24.504	.522	.895
Y.3	64.45	24.678	.457	.898
Y.4	64.23	24.932	.598	.893
Y.5	64.24	24.613	.582	.893
Y.6	64.23	24.079	.599	.892
Y.7	64.21	25.021	.564	.894
Y.8	64.21	24.267	.683	.890
Y.9	63.94	24.684	.567	.894
Y.10	64.15	24.192	.578	.893
Y.11	63.97	24.819	.498	.896
Y.12	64.50	25.434	.358	.901
Y.13	64.21	24.168	.705	.889
Y.14	64.19	24.060	.717	.889
Y.15	64.19	24.650	.639	.891
Y.16	64.15	24.159	.584	.893

## Lampiran 7: Hasil uji asumsi klasik

## 1. Hasil uji Normalitas



## 2. Uji Multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	26,707	5,717		4,671	,000		
Promosi Jabatan (X1)	,310	,080	,398	3,890	,000	,840	1,190
Mutasi (X2)	,332	,079	,432	4,220	,000	,840	1,190

**Coefficients<sup>a</sup>**

a. Dependent Variable: Kinerja

## 3. Uji Autokorelasi

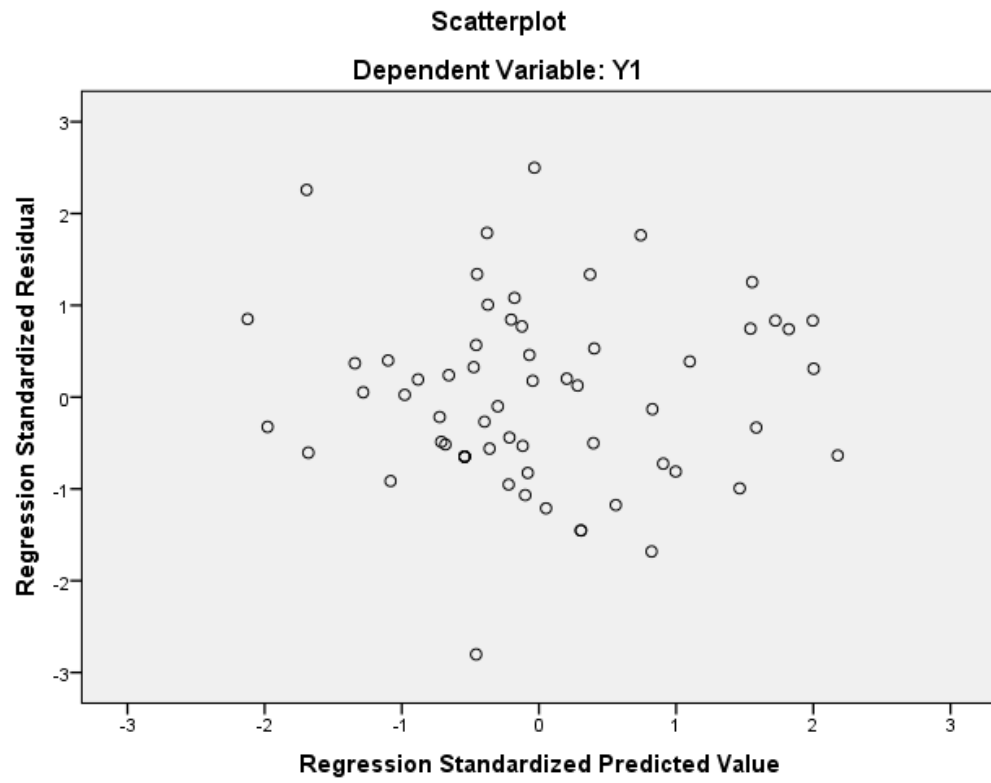
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,694 <sup>a</sup>	,482	,464	3,857	2,217

a. Predictors: (Constant), Mutasi(X2), Promosi Jabatan (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja(Y)

## 4. Uji Heteroskedisitas



## Lampiran 8 : Hasil uji Hipotesis

## 1. Hasil Uji Signifikansi Persial (ujit)

Model	C o e f f i c i e n t	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26,707	5,732		4,671	,000
	Promosi Jabatan (X1)	,310	,080	,398	3,890	,000
	Mutasi (X2)	,332	,079	,432	4,220	,000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

## 2. Hasil Uji Signifikansi Simultan ( Uji F)

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	815,675	2	407,808	27,412	,000 <sup>b</sup>
	Residual	877,809	59	14,878		
	Total	1.693,484	61			

a. Dependent Variable: Kinerja(Y)

b. Predictors: (Constant), Mutasi (X2), Promosi Jabatan(X1)

## Lampiran 9: Hasil SPSS Analisis Regresi Linier Berganda

## 1. Hasil analisis regresi linier berganda

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	26,707	5,717		4,671	,000
Promosi Jabatan(X1)	,310	,080	,398	3,890	,000
Mutasi (X2)	,332	,079	,432	4,220	,000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

## 2. Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary<sup>b</sup>

Model	a. Predicted R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,694 <sup>a</sup>	,482	,464	3,857

a. Predictors: (Constant), Mutasi (X2), Promosi jabatan(X1)

b. Dependent Variable: Kinerja(Y)

## LAMPIRAN 10 : DAFTAR TABEL

**TABEL R STATISTIKA**  
 rumushitung.com  
<http://rumushitung.com>

DF = n-2	0,1	0,05	0,02	0,01	0,001
	r 0,005	r 0,05	r 0,025	r 0,01	r 0,001
1	0,9877	0,9969	0,9995	0,9999	1,0000
2	0,9000	0,9500	0,9800	0,9900	0,9990
3	0,8054	0,8783	0,9343	0,9587	0,9911
4	0,7293	0,8114	0,8822	0,9172	0,9741
5	0,6694	0,7545	0,8329	0,8745	0,9509
6	0,6215	0,7067	0,7887	0,8343	0,9249
7	0,5822	0,6664	0,7498	0,7977	0,8983
8	0,5494	0,6319	0,7155	0,7646	0,8721
9	0,5214	0,6021	0,6851	0,7348	0,8470
10	0,4973	0,5760	0,6581	0,7079	0,8233
11	0,4762	0,5529	0,6339	0,6835	0,8010
12	0,4575	0,5324	0,6120	0,6614	0,7800
13	0,4409	0,5140	0,5923	0,6411	0,7604
14	0,4259	0,4973	0,5742	0,6226	0,7419
15	0,4124	0,4821	0,5577	0,6055	0,7247
16	0,4000	0,4683	0,5425	0,5897	0,7084
17	0,3887	0,4555	0,5285	0,5751	0,6932
18	0,3783	0,4438	0,5155	0,5614	0,6788
19	0,3687	0,4329	0,5034	0,5487	0,6652
20	0,3598	0,4227	0,4921	0,5368	0,6524
21	0,3515	0,4132	0,4815	0,5256	0,6402
22	0,3438	0,4044	0,4716	0,5151	0,6287
23	0,3365	0,3961	0,4622	0,5052	0,6178
24	0,3297	0,3882	0,4534	0,4958	0,6074
25	0,3233	0,3809	0,4451	0,4869	0,5974
26	0,3172	0,3739	0,4372	0,4785	0,5880
27	0,3115	0,3673	0,4297	0,4705	0,5790
28	0,3061	0,3610	0,4226	0,4629	0,5703
29	0,3009	0,3550	0,4158	0,4556	0,5620
30	0,2960	0,3494	0,4093	0,4487	0,5541
31	0,2913	0,3440	0,4032	0,4421	0,5465
32	0,2869	0,3388	0,3972	0,4357	0,5392
33	0,2826	0,3338	0,3916	0,4296	0,5322
34	0,2785	0,3291	0,3862	0,4238	0,5254
35	0,2746	0,3246	0,3810	0,4182	0,5189
36	0,2709	0,3202	0,3760	0,4128	0,5126
37	0,2673	0,3160	0,3712	0,4076	0,5066
38	0,2638	0,3120	0,3665	0,4026	0,5007
39	0,2605	0,3081	0,3621	0,3978	0,4950
40	0,2573	0,3044	0,3578	0,3932	0,4896
41	0,2542	0,3008	0,3536	0,3887	0,4843
42	0,2512	0,2973	0,3496	0,3843	0,4791

43	0,2483	0,2940	0,3457	0,3801	0,4742
44	0,2455	0,2907	0,3420	0,3761	0,4694
45	0,2429	0,2876	0,3384	0,3721	0,4647
46	0,2403	0,2845	0,3348	0,3683	0,4601
47	0,2377	0,2816	0,3314	0,3646	0,4557
48	0,2353	0,2787	0,3281	0,3610	0,4514
49	0,2329	0,2759	0,3249	0,3575	0,4473
50	0,2306	0,2732	0,3218	0,3542	0,4432
51	0,2284	0,2706	0,3188	0,3509	0,4393
52	0,2262	0,2681	0,3158	0,3477	0,4354
53	0,2241	0,2656	0,3129	0,3445	0,4317
54	0,2221	0,2632	0,3102	0,3415	0,4280
55	0,2201	0,2609	0,3074	0,3385	0,4244
56	0,2181	0,2586	0,3048	0,3357	0,4210
57	0,2162	0,2564	0,3022	0,3328	0,4176
58	0,2144	0,2542	0,2997	0,3301	0,4143
59	0,2126	0,2521	0,2972	0,3274	0,4110
60	0,2108	0,2500	0,2948	0,3248	0,4079
61	0,2091	0,2480	0,2925	0,3223	0,4048
62	0,2075	0,2461	0,2902	0,3198	0,4018
63	0,2058	0,2441	0,2880	0,3173	0,3988
64	0,2042	0,2423	0,2858	0,3150	0,3959
65	0,2027	0,2404	0,2837	0,3126	0,3931
66	0,2012	0,2387	0,2816	0,3104	0,3903
67	0,1997	0,2369	0,2796	0,3081	0,3876
68	0,1982	0,2352	0,2776	0,3060	0,3850
69	0,1968	0,2335	0,2756	0,3038	0,3823
70	0,1954	0,2319	0,2737	0,3017	0,3798
71	0,1940	0,2303	0,2718	0,2997	0,3773
72	0,1927	0,2287	0,2700	0,2977	0,3748
73	0,1914	0,2272	0,2682	0,2957	0,3724
74	0,1901	0,2257	0,2664	0,2938	0,3701
75	0,1888	0,2242	0,2647	0,2919	0,3678
76	0,1876	0,2227	0,2630	0,2900	0,3655
77	0,1864	0,2213	0,2613	0,2882	0,3633
78	0,1852	0,2199	0,2597	0,2864	0,3611
79	0,1841	0,2185	0,2581	0,2847	0,3589
80	0,1829	0,2172	0,2565	0,2830	0,3568
81	0,1818	0,2159	0,2550	0,2813	0,3547
82	0,1807	0,2146	0,2535	0,2796	0,3527
83	0,1796	0,2133	0,2520	0,2780	0,3507
84	0,1786	0,2120	0,2505	0,2764	0,3487
85	0,1775	0,2108	0,2491	0,2748	0,3468
86	0,1765	0,2096	0,2477	0,2732	0,3449
87	0,1755	0,2084	0,2463	0,2717	0,3430
88	0,1745	0,2072	0,2449	0,2702	0,3412
89	0,1735	0,2061	0,2435	0,2687	0,3393

## Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89

45	4.057	3.204	2.812	2.579	2.422	2.308	2.221	2.152
46	4.052	3.200	2.807	2.574	2.417	2.304	2.216	2.147
47	4.047	3.195	2.802	2.570	2.413	2.299	2.212	2.143
48	4.043	3.191	2.798	2.565	2.409	2.295	2.207	2.138
49	4.038	3.187	2.794	2.561	2.404	2.290	2.203	2.134
50	4.034	3.183	2.790	2.557	2.400	2.286	2.199	2.130
51	4.030	3.179	2.786	2.553	2.397	2.283	2.195	2.126
52	4.027	3.175	2.783	2.550	2.393	2.279	2.192	2.122
53	4.023	3.172	2.779	2.546	2.389	2.275	2.188	2.119
54	4.020	3.168	2.776	2.543	2.386	2.272	2.185	2.115
55	4.016	3.165	2.773	2.540	2.383	2.269	2.181	2.112
56	4.013	3.162	2.769	2.537	2.380	2.266	2.178	2.109
57	4.010	3.159	2.766	2.534	2.377	2.263	2.175	2.106
58	4.007	3.156	2.764	2.531	2.374	2.260	2.172	2.103
59	4.004	3.153	2.761	2.528	2.371	2.257	2.169	2.100
60	4.001	3.150	2.758	2.525	2.368	2.254	2.167	2.097
61	3.998	3.148	2.755	2.523	2.366	2.251	2.164	2.094
62	3.996	3.145	2.753	2.520	2.363	2.249	2.161	2.092
63	3.993	3.143	2.751	2.518	2.361	2.246	2.159	2.089
64	3.991	3.140	2.748	2.515	2.358	2.244	2.156	2.087
65	3.989	3.138	2.746	2.513	2.356	2.242	2.154	2.084
66	3.986	3.136	2.744	2.511	2.354	2.239	2.152	2.082
67	3.984	3.134	2.742	2.509	2.352	2.237	2.150	2.080
68	3.982	3.132	2.739	2.507	2.350	2.235	2.148	2.078
69	3.980	3.130	2.737	2.505	2.348	2.233	2.145	2.076
70	3.978	3.128	2.736	2.503	2.346	2.231	2.143	2.074
71	3.976	3.126	2.734	2.501	2.344	2.229	2.142	2.072
72	3.974	3.124	2.732	2.499	2.342	2.227	2.140	2.070
73	3.972	3.122	2.730	2.497	2.340	2.226	2.138	2.068
74	3.970	3.120	2.728	2.495	2.338	2.224	2.136	2.066
75	3.968	3.119	2.727	2.494	2.337	2.222	2.134	2.064
76	3.967	3.117	2.725	2.492	2.335	2.220	2.133	2.063
77	3.965	3.115	2.723	2.490	2.333	2.219	2.131	2.061
78	3.963	3.114	2.722	2.489	2.332	2.217	2.129	2.059
79	3.962	3.112	2.720	2.487	2.330	2.216	2.128	2.058
80	3.960	3.111	2.719	2.486	2.329	2.214	2.126	2.056
81	3.959	3.109	2.717	2.484	2.327	2.213	2.125	2.055
82	3.957	3.108	2.716	2.483	2.326	2.211	2.123	2.053
83	3.956	3.107	2.715	2.482	2.324	2.210	2.122	2.052
84	3.955	3.105	2.713	2.480	2.323	2.209	2.121	2.051
85	3.953	3.104	2.712	2.479	2.322	2.207	2.119	2.049

Sumber: Function Statistical Microsoft Excel

DISTRIBUSI NILAI  $t_{tabel}$ 

d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$	d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$
1	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	61	1.296	1.671	2.000	2.390	2.659
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	62	1.296	1.671	1.999	2.389	2.659
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	63	1.296	1.670	1.999	2.389	2.658
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	64	1.296	1.670	1.999	2.388	2.657
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	65	1.296	1.670	1.998	2.388	2.657
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	66	1.295	1.670	1.998	2.387	2.656
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	67	1.295	1.670	1.998	2.387	2.655
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	68	1.295	1.670	1.997	2.386	2.655
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	69	1.295	1.669	1.997	2.386	2.654
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	70	1.295	1.669	1.997	2.385	2.653
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	71	1.295	1.669	1.996	2.385	2.653
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	72	1.295	1.669	1.996	2.384	2.652
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	73	1.295	1.669	1.996	2.384	2.651
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	74	1.295	1.668	1.995	2.383	2.651
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	75	1.295	1.668	1.995	2.383	2.650
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	76	1.294	1.668	1.995	2.382	2.649
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	77	1.294	1.668	1.994	2.382	2.649
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	78	1.294	1.668	1.994	2.381	2.648
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	79	1.294	1.668	1.994	2.381	2.647
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	80	1.294	1.667	1.993	2.380	2.647
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	81	1.294	1.667	1.993	2.380	2.646
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	82	1.294	1.667	1.993	2.379	2.645
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	83	1.294	1.667	1.992	2.379	2.645
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	84	1.294	1.667	1.992	2.378	2.644
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	85	1.294	1.666	1.992	2.378	2.643
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	86	1.293	1.666	1.991	2.377	2.643
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	87	1.293	1.666	1.991	2.377	2.642
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	88	1.293	1.666	1.991	2.376	2.641
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	89	1.293	1.666	1.990	2.376	2.641
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	90	1.293	1.666	1.990	2.375	2.640
31	1.309	1.696	2.040	2.453	2.744	91	1.293	1.665	1.990	2.374	2.639
32	1.309	1.694	2.037	2.449	2.738	92	1.293	1.665	1.989	2.374	2.639
33	1.308	1.692	2.035	2.445	2.733	93	1.293	1.665	1.989	2.373	2.638
34	1.307	1.691	2.032	2.441	2.728	94	1.293	1.665	1.989	2.373	2.637
35	1.306	1.690	2.030	2.438	2.724	95	1.293	1.665	1.988	2.372	2.637
36	1.306	1.688	2.028	2.434	2.719	96	1.292	1.664	1.988	2.372	2.636
37	1.305	1.687	2.026	2.431	2.715	97	1.292	1.664	1.988	2.371	2.635
38	1.304	1.686	2.024	2.429	2.712	98	1.292	1.664	1.987	2.371	2.635
39	1.304	1.685	2.023	2.426	2.708	99	1.292	1.664	1.987	2.370	2.634
40	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	100	1.292	1.664	1.987	2.370	2.633
41	1.303	1.683	2.020	2.421	2.701	101	1.292	1.663	1.986	2.369	2.633
42	1.302	1.682	2.018	2.418	2.698	102	1.292	1.663	1.986	2.369	2.632
43	1.302	1.681	2.017	2.416	2.695	103	1.292	1.663	1.986	2.368	2.631
44	1.301	1.680	2.015	2.414	2.692	104	1.292	1.663	1.985	2.368	2.631
45	1.301	1.679	2.014	2.412	2.690	105	1.292	1.663	1.985	2.367	2.630