

**PENGARUH PROMOSI JABATAN, MUTASI DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK RAKYAT  
INDONESIA (PERSERO) Tbk. CABANG SITUBONDO**

**Oleh:  
Karnadi\*)  
Satrio Wiji Pradana \*\*)**

***Abstract***

*This study aims (1) to determine the effect of job promotion, mutation and work discipline have a partial effect on employee performance (2) to determine the effect of job promotion, mutation and work discipline simultaneously affect the performance of employees (3) to find out between promotions, mutations and work discipline that predominantly affect employee performance. The method used in this study is a quantitative method. The result of the research is multiple linear regression equation  $Y = -2,811E-16 + 0,310 X_1 + 0,288 X_2 + 0,372 X_3 + e$ . Partially, promotion has a significant positive effect with  $t_{count}$  of  $2.665 > t_{table}$  2.021, mutation has a significant positive effect with  $t_{count}$  of  $2.343 > t_{table}$  2.021 and work discipline has a significant positive effect with  $t_{count}$  of  $2.820 > t_{table}$  2.021. In terms of job promotion, mutation and work discipline have a significant effect on employee performance with a value of  $F_{count}$   $48,158 > F_{table}$  2,84. The most dominant variable in this study is work discipline with a value of 2.820.*

*Keyword : Promosi Jabatan, Mutasi, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan*

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat di lepaskan dari sebuah organisasi. Organisasi memerlukan sebuah manajemen sumber daya manusia yang tujuannya adalah memberikan kepada perusahaan dan juga anggota perusahaan suatu konsep kerja yang efektif baik secara yang kuantitas maupun kualitasnya.

Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya meskipun pada saat ini otomatisasi telah memasuki setiap perusahaan, tetapi apabila pelaku dari pelaksana mesin tersebut yaitu manusia, tidak bisa membuat peranan yang diharapkan maka otomatisasi akan sia-sia.

Semakin besar organisasi maka tenaga kerja yang dibutuhkan semakin besar dan masalah yang di hadapi semakin kompleks, karena setiap manusia mempunyai pola pikir, pola sikap dan tingkah laku serta kepentingan yang berbeda-beda. Upaya mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan perusahaan, perlu adanya perhatian dan pengaturan

---

\*) Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo.

\*\*\*) Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo.

terhadap tenaga kerja. Dalam hal ini dituntut adanya peranan manajemen sumber daya manusia yaitu manajemen khusus yang mengatur masalah-masalah yang berhubungan dengan faktor produksi manusia dengan segala aktifitasnya dalam suatu perusahaan sehingga mereka dapat bekerja dengan efektifitas dan efisien.

Dunia kerja sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil optimal.

Perusahaan harus berupaya agar karyawan mau dan mampu memberikan apresiasi sebaik mungkin guna mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Berkaitan dengan hal tersebut, perusahaan berkewajiban memperhatikan kebutuhan karyawan baik yang bersifat materil maupun yang tidak termasuk materil. Strategi

yang digunakan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah promosi jabatan secara objektif dan adil serta penempatan yang tepat.

Menurut Hasibuan (2012:108) promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Menurut Siagian (2011:169), promosi ialah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaannya ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.

Perusahaan juga memiliki program kerja lain untuk meningkatkan kinerja karyawan selain promosi jabatan. Program lain tersebut adalah mutasi. Menurut Hasibuan (2012:101) mutasi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan atau tempat pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi atau demosi) di dalam satu organisasi. Sedangkan menurut Wursanto (2007:65), mutasi adalah suatu kegiatan memindahkan karyawan dari unit atau bagian yang kelebihan tenaga ke unit atau bagian yang kekurangan tenaga atau yang lebih memerlukan. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan (pemerintah) tersebut. Mutasi perlu dilakukan agar karyawan tidak bosan dengan lingkungan kerja.

Salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selanjutnya adalah disiplin. Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Sehingga seorang pegawai dikatakan memiliki disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya..

Menurut Rivai (2005:425) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu perusahaan. Sedangkan menurut Hasibuan (2012:198) mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Disiplin kerja memang dibutuhkan untuk suatu perusahaan dalam kaitannya untuk mempermudah dan melancarkan perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena disiplin kerja yang

tertanam pada setiap karyawan akan memberikan kesediaan mereka dalam mematuhi dan menjalankan aturan yang telah ditetapkan demi memajukan perusahaan. Hal ini dikarenakan didalam kehidupan sehari-hari dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilaku kita terlebih didalam lingkup kerja. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja karyawan akan meningkat.

Menurut Mangkunegara (2009 : 67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Menurut Sedarmayanti (2009 : 260) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Kinerja karyawan menjadi faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Kinerja karyawan dalam perusahaan akan sangat mempengaruhi seperti apa dan bagaimana produktivitas perusahaan tersebut. Perusahaan dengan kinerja yang unggul akan mampu mengorganisir setiap kegiatan yang

ada dalam perusahaan dengan baik, karyawan akan mampu bekerja secara maksimal dan hasil yang dicapai akan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sebaliknya, perusahaan dengan kinerja yang rendah akan menghasilkan output yang kurang maksimal. Sedangkan karyawan yang baik juga memerlukan seorang pemimpin yang baik pula yang mampu menggerakkan karyawan-karyawannya.

Bank BRI sangat mengutamakan kualitas sumber daya manusianya, karena karyawan yang berkualitas akan berpengaruh terhadap hasil kerja sehingga pelayanan dan produk perusahaan akan meningkat. Setiap karyawan pada Bank BRI memiliki kesempatan untuk mendapat promosi jabatan, baik itu karyawan baru maupun karyawan lama. Promosi jabatan yang dilakukan di bank BRI berupa pengangkatan karyawan. Promosi jabatan pada bank BRI tidak selalu tentang naik jabatan atau naik pangkat, tetapi pada tanggung jawab yang dari kecil ke tanggung jawab yang lebih besar. Kemudian beberapa pengangkatan biasanya diikuti dengan mutasi. Mutasi yang terjadi di bank BRI dilakukan setiap satu atau dua tahun. Mutasi terjadi karena berkurangnya tenaga profesional di beberapa kantor unit dan banyaknya karyawan senior yang sudah memasuki masa pensiun. Maka dari itu, Bank BRI memutasi karyawan ke bagian yang kekurangan tenaga profesional untuk menghasilkan tujuan yang diinginkan. Begitu pula dengan beberapa karyawan lama yang berprofesional diangkat atau naik jabatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Selain mutasi dan promosi jabatan, bank BRI juga menerapkan adanya disiplin kerja. Disiplin yang dilaksanakan oleh bank BRI mencakup disiplin waktu, disiplin pekerjaan dan disiplin tanggung jawab. Disiplin kerja merupakan salah satu cara guna meningkatkan kinerja karyawan. Apabila karyawan tidak mampu melaksanakan aturan yang diberikan akan memicu timbulnya penurunan kinerja. Oleh karena itu pemberian kesempatan untuk mutasi, promosi jabatan, dan disiplin kerja besar manfaatnya bagi bank BRI karena karyawan memiliki hak yang sama dan diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, peneliti tertarik mengangkatnya dalam penelitian.

#### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian serta penjelasan yang telah di kemukakan pada latar belakang, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah variabel promosi jabatan, mutasi, dan disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan ?
2. Apakah variabel promosi jabatan, mutasi, dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan ?
3. Manakah diantara variabel promosi jabatan, mutasi, dan disiplin kerja yang berpengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan ?

#### **TINJAUAN PUSTAKA**

##### **Promosi Jabatan**

Menurut Siagian (2011:169), promosi ialah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaannya ke pekerjaan lain yang

tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Umumnya promosi diberikan sebagai pengakuan terhadap hasil kerja karyawan sebelumnya. Indikator-indikator yang digunakan dalam melakukan promosi jabatan menurut Hasibuan (2012:111) adalah sebagai berikut:

1) Kejujuran.

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

2) Disiplin.

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

3) Prestasi kerja.

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

4) Kerja sama.

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

5) Komunikatif.

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

**Mutasi**

Menurut Wursanto (2007:65), mutasi adalah suatu kegiatan memindahkan karyawan dari unit/bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang lebih memerlukan.

Mengukur mutasi dapat digunakan indikator sebagai berikut menurut Hasibuan (2012: 105):

- 1) Pengalaman, memiliki pengalaman yang sesuai dengan bidangnya, mempunyai sejumlah pengalaman yang mendukung pekerjaannya dan mempunyai jam terbang yang tinggi.
- 2) Pengetahuan, memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi, mengetahui kebijakan-kebijakan tentang mutasi dan memahami mengenai tujuan dari mutasi.
- 3) Kebutuhan, adanya kebutuhan pada instansi tertentu, adanya kesesuaian mutasi dengan kebutuhan, dan kebutuhan sesuai dengan bidangnya.
- 4) Kecakapan, memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya, memiliki kecakapan dengan pada bidang lainnya, memiliki skill yang mampu diandalkan.
- 5) Tanggung jawab, memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya, bertanggung jawab terhadap segala keputusan.

### **Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2012:198) mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan menurut Ardana (2012:134) disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, mengharga, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan siap menerima sanksi jika bersalah.

Menurut Rivai (2005:444) indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

#### 1) Disiplin waktu.

Disiplin waktu disini di artikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja meliputi: jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

#### 2) Disiplin peraturan.

Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu perusahaan dapat dicapai dengan baik. Dibutuhkan sikap setia dari karyawan terhadap komitmen yang telah ditetapkan. Contoh peraturan meliputi dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

#### 3) Disiplin Tanggung jawab.

Salah satu wujud tanggung jawab karyawan adalah penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya serta adanya keanggapan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam perusahaan. Contoh bentuk tanggung jawab tersebut meliputi pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan,

tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2009 : 67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti (2009 : 260) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Mengetahui tingkat keberhasilan yang dicapai karyawan maka perlu adanya pengukuran kinerja seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2009 : 75) bahwa hampir semua pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

#### 1) Kualitas kerja.

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

#### 2) Kuantitas kerja.

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

#### 3) Pelaksanaan tugas.

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

#### 4) Tanggung Jawab.

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### **Kerangka Konseptual**

Berdasarkan latar belakang dan tinjauan pustaka, dijelaskan promosi jabatan, mutasi dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2009:67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan, karena dapat dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap pegawai untuk proses tindak lanjut setelah mengetahui apa kekurangan dan kelebihan dari kinerja bawahannya, maka pimpinan dapat mengetahui tindakan apa yang harus diambil untuk mengatasi kekurangan serta mempertahankan kelebihan tersebut, sehingga akan berdampak pada pengambilan keputusan yang strategis tujuan instansi akan cepat tercapai. Kinerja karyawan dapat dilihat dengan adanya promosi jabatan, mutasi dan disiplin kerja. Menurut Wursanto (2007:152), promosi adalah suatu kenaikan jabatan yang dialami oleh seorang karyawan disertai dengan kekuasaan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar pula. Menurut Wursanto (2007:65), mutasi adalah suatu kegiatan memindahkan karyawan dari unit/bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang lebih memerlukan. Menurut Hasibuan (2012:198) mengemukakan bahwa

kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

### **Hipotesis**

Dalam penelitian ini dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H1: Diduga variabel promosi jabatan, mutasi dan disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan.

H2: Diduga variabel promosi jabatan, mutasi dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan.

H3: Diduga variabel promosi jabatan berpengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Rancangan Penelitian**

#### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat penelitian ini dilakukan pada karyawan kantor Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Cabang Situbondo, yang beralamat Jalan Ahmad Yani No. 123, Situbondo.

#### **Populasi**

Menurut Sugiyono (2015:80) menyatakan bahwa: Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek maupun subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Cabang Situbondo kecuali pimpinan cabang yaitu sebanyak 78 orang.

#### **Sampel**

Menurut Sugiyono (2015:81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh

populasi tersebut. Menurut Ferdinand (2006:58) menyatakan bahwa bila ukuran sampel terlalu besar maka model menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan goodness of fit yang baik. Untuk itu disarankan ukuran sampel 5-10 kali jumlah variabel dari keseluruhan variabel. Jika analisis dengan multivariate (korelasi atau regresi ganda), maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini jumlah variabel (independent+dependent) penelitian sebanyak 4 variabel sehingga jumlah sampel minimal  $4 \times 10 = 40$ . Maka dari itu, sampel dapat dihitung menggunakan perhitungan Slovin dalam Umar (2010:146) sehingga sampel diketahui sebanyak 44 karyawan.

#### **Identifikasi Variabel**

Pengertian variabel menurut Sugiyono (2015:38), variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.. Dalam penelitian ini variabel-variabel tersebut diantaranya:

a. Variabel Bebas (X)

Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah:

- 1) Promosi Jabatan (  $X_1$  )
- 2) Mutasi (  $X_2$  )
- 3) Disiplin Kerja (  $X_3$  )

b. Variabel Terikat (Y)

Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah

- 1) Kinerja Karyawan (Y)

#### **2) Definisi Operasional Variabel**

a. Promosi Jabatan ( $X_1$ )

Menurut Hasibuan (2012:108), promosi adalah perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Indikator promosi jabatan menurut Hasibuan (2012:111) adalah sebagai berikut:

1)  $X_{1.1}$  Kejujuran yaitu karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai dengan perbuatannya

2)  $X_{1.2}$  Kedisiplinan yaitu karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan.

3)  $X_{1.3}$  Prestasi Kerja yaitu karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.

4)  $X_{1.4}$  Kerja Sama yaitu karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan.

5)  $X_{1.5}$  Komunikatif yaitu karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

b. Mutasi ( $X_2$ )

Menurut Wursanto (2007:65), mutasi adalah suatu kegiatan memindahkan karyawan dari unit/bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang lebih memerlukan.

Indikator dari Mutasi menurut Hasibuan (2012: 105) yaitu:

1)  $X_{2.1}$  Pengalaman, memiliki pengalaman yang sesuai dengan bidangnya, mempunyai sejumlah pengalaman yang mendukung pekerjaannya dan mempunyai jam terbang yang tinggi.

2)  $X_{2.2}$  Pengetahuan, memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi, mengetahui kebijakan-kebijakan tentang mutasi dan memahami mengenai tujuan dari mutasi.

3)  $X_{2.3}$  Kebutuhan, adanya kebutuhan pada instansi tertentu, adanya kesesuaian mutasi dengan kebutuhan, dan kebutuhan sesuai dengan bidangnya.

4)  $X_{2.4}$  Kecakapan, memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya, memiliki kecakapan dengan pada bidang lainnya, memiliki skill yang mampu diandalkan.

5)  $X_{2.5}$  Tanggung jawab, memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya, bertanggung jawab terhadap segala keputusan.

c. Disiplin Kerja ( $X_3$ )

Menurut Ardana (2012:134) disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, mengharga, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan

siap menerima sanksi jika bersalah.

Indikator dari Disiplin Kerja menurut Rivai (2005:444) yaitu:

1)  $X_{3.1}$  Disiplin waktu, disiplin waktu disini di artikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja.

2)  $X_{3.2}$  Disiplin peraturan, Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu perusahaan dapat dicapai dengan baik.

3)  $X_{3.3}$  Disiplin tanggung jawab, salah satu wujud tanggung jawab karyawan adalah penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya serta adanya keanggupan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam perusahaan.

d. Kinerja Karyawan ( $Y$ )

Menurut Mangkunegara (2009 : 67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator dari Kinerja Karyawan menurut Mangkunegara (2009 : 75) yaitu:

1)  $Y_1$  Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2)  $Y_2$  Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3)  $Y_3$  Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu

melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Y4 Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

1. Kuesioner (Angket)
2. Observasi
3. Wawancara
4. Studi Pustaka

### **Metode Analisis Data**

#### 1. Uji Validitas

Kriteria pengambilan keputusan valid tidaknya suatu kuesioner menurut Sugiyono, (2015:121) adalah sebagai berikut:

- 1) Jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ , maka item-item pernyataan dari kuesioner adalah valid.
- 2) Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka item-item pernyataan dari kuesioner adalah tidak valid.
- 3) r tabel diperoleh dari  $df = n - 2$  dengan tingkat signifikansi 95% atau  $\alpha : 5\%$ ,

dimana: df : degree of freedom

n : jumlah sampel

#### 2. Uji Reliabilitas

Menurut Sunyoto (2012:149), uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Kuesioner dikatakan reliabel jika cronbach's alpha  $> 0,6$  dan dikatakan tidak reliabel jika cronbach's alpha  $< 0,6$ .

#### 3. Uji Asumsi Klasik

##### 1) Uji Normalitas

Dasar penambil keputusan (Ghozali, 2012: 163) :

a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti

arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Kolmogrov-Smirnov* jika hasil angka signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data tidak terdistribusi normal.

##### 2) Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas dideteksi dengan menggunakan nilai *tolerance* dan

*variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena  $VIF=1/tolerance$ ) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Nilai *cutoff* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* mendekati 1 dan nilai  $VIF < 10$  (Sunyoto, 2012:131).

##### 3) Uji Heterokedastisitas

Menurut Sunyoto (2012:135) model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Jika *p value*  $\geq 0,05$  tidak signifikan berarti tidak terjadi *heteroskedastisitas* artinya model regresi lolos uji *heteroskedastisitas* Dasar pengambilan keputusan untuk uji heteroskedastisitas adalah

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu teratur (bergelombang, melebur kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4. Analisa Pengujian Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu promosi jabatan ( $X_1$ ), mutasi ( $X_2$ ) dan disiplin kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ) di Bank Rakyat Indonesia. Adapun rumus yang digunakan dalam mencari persamaan garis regresi adalah sebagai berikut :

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

dimana :

- Y = Variabel dependen  
 A = Koefisien Konstanta  
 $b_1, b_2, b_3$  = koefisien regresi  
 $X_1, X_2, X_3$  = variabel independen  
 e = Nilai residual

#### 5. Pengujian Secara Parsial ( Uji t)

Uji t digunakan untuk melihat secara parsial bagaimana pengaruh variabel bebas ( $X$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ), guna menguji hipotesis yang telah ditetapkan memiliki pengaruh atau tidak, (Sugiyono, 2015:184).

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

Keterangan :

t= Nilai Uji t

r = Nilai efisiensi korelasi

n = Jumlah sampel

Kriteria pengujian sebagai berikut:

Ho:  $\beta_i = 0$ , artinya secara parsial variabel-variabel bebas (promosi jabatan, mutasi, disiplin kerja) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Ha :  $\beta_i \neq 0$ , artinya secara parsial variabel-variabel bebas (promosi jabatan, mutasi, disiplin kerja) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Dasar pengambilan keputusan adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikan, yaitu:

1. Bila  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  atau  $- t_{hitung} \leq - t_{tabel}$  dan nilai signifikan  $< 5\%$  (0,05), maka Ho ditolak dan Ha diterima. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.
2. Bila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $- t_{hitung} > - t_{tabel}$  dan nilai signifikan  $> 5\%$  (0,05), maka Ho diterima dan Ha ditolak. Hal ini berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.
3. Mencari t tabel :  $df = n - k$  ( $\alpha / 2$ )

Dimana: df : degree of freedom

n : jumlah sampel

k : jumlah semua

variabel

$\alpha$  : 5% (0,05)

6. Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk melihat secara serentak atau bersama-sama bagaimana pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Rumus uji F yang dikutip dari Sunyoto (2012:188) adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

- F<sub>h</sub> : Nilai F<sub>hitung</sub>  
 R<sup>2</sup> : Koefisien determinasi  
 n : Jumlah Sampel  
 k : Jumlah total variabel

Kriteria pengujian sebagai berikut:

Ho : β<sub>i</sub> = 0, artinya variabel-variabel bebas (promosi jabatan, mutasi, disiplin kerja) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Ha : β<sub>i</sub> ≠ 0, artinya variabel-variabel bebas (promosi jabatan, mutasi, disiplin kerja) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Dasar pengambilan keputusan adalah dengan menggunakan angka probabilitas ialah sebagai berikut:

1. Jika F<sub>hitung</sub> ≥ F<sub>tabel</sub> dan nilai Sig < 0,05, maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya secara simultan variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika F<sub>hitung</sub> < F<sub>tabel</sub> dan nilai Sig > 0,05, maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya secara

simultan variabel independen tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

3. Mencari F tabel: df<sub>1</sub> = K - 1  
 df<sub>2</sub> = n - K

Dimana: df : degree of freedom

n : jumlah sampel

k : Jumlah variabel bebas dan variabel terikat

7. Koefisien Determinan (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi adalah cara untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisis regresi, dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya nilai koefisien antara 0 dan 1 . Koefisien determinasi 0 (nol) , artinya variabel independen sama sekali tiak berpengaruh terhadap variabel dependen. Sedangkan apabila koefisien determinasi semakin mendekati 1 (satu), maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Persamaan untuk koefisien determinasi adalah sebagai berikut (Sudjono, 2005:370)

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

Keterangan:

Kd : Koefisien Determinasi

R : Koefisien Korelasi

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Analisa Hasil Penelitian**

**Uji Validitas**

**Tabel 1**  
**Uji Validitas**

No Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub> 5%(81-2=79)	Keterangan
X <sub>1.1</sub>	0,303	0,2973	Valid
X <sub>1.2</sub>	0,803	0,2973	Valid
X <sub>1.3</sub>	0,356	0,2973	Valid
X <sub>1.4</sub>	0,688	0,2973	Valid

X <sub>1.5</sub>	0,778	0,2973	Valid
X <sub>2.1</sub>	0,560	0,2973	Valid
X <sub>2.2</sub>	0,718	0,2973	Valid
X <sub>2.3</sub>	0,549	0,2973	Valid
X <sub>2.4</sub>	0,697	0,2973	Valid
X <sub>2.5</sub>	0,642	0,2973	Valid
X <sub>3.1</sub>	0,817	0,2973	Valid
X <sub>3.2</sub>	0,823	0,2973	Valid
X <sub>3.3</sub>	0,818	0,2973	Valid
Y <sub>1</sub>	0,863	0,2973	Valid
Y <sub>2</sub>	0,778	0,2973	Valid
Y <sub>3</sub>	0,722	0,2973	Valid
Y <sub>4</sub>	0,658	0,2973	Valid

Sumber data: Data Diolah

Dari tabel 1 di atas dapat dilihat bahwa nilai koefisien validitas tiap item pertanyaan lebih besar dari r tabel 5% (= 0,05 ) yang berarti tiap-tiap item variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel promosi jabatan, mutasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 2**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
Kualitas Produk (X <sub>1</sub> )	0,765	0,6	Reliabel
Harga (X <sub>2</sub> )	0,801	0,6	Reliabel
Kualitas Pelayanan (X <sub>3</sub> )	0,890	0,6	Reliabel
Kepuasan Konsumen (Y)	0,871	0,6	Reliabel

Sumber data: Data Diolah

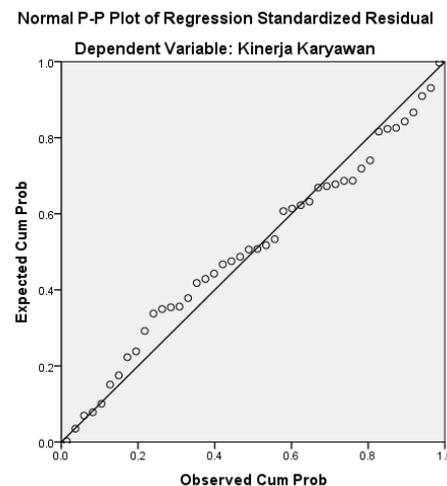
Nilai reliabilitas variabel pada tabel 6 diatas memberikan indikasi bahwa kehandalan kuisioner yang digunakan sebagai alat pengukur termasuk pada kategori berkorelasi kuat untuk tiap variabel tersebut. Karena setiap nilai alpha melebihi nilai *Cronbach's Alpha* yaitu 0,60 maka semua variabel adalah reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

**Gambar 1**

#### Uji Normalitas Data Secara Grafik



Sumber data: Data Diolah

Grafik *normal plot* terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Kedua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinieritas

**Tabel 3**  
**Uji Multikolinieritas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

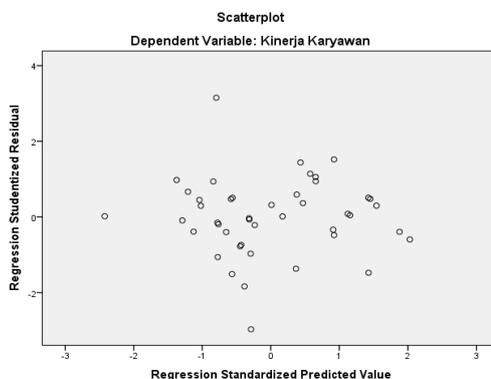
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	X1	.401	2.496
	X2	.360	2.781
	X3	.311	3.211

a. Dependent Variable: Y  
 Sumber data: Data Diolah

Tabel di atas menjelaskan bahwa data yang ada tidak terjadi gejala multikolinieritas antara masing-masing variabel independen yaitu dengan melihat nilai *VIF*. Nilai *VIF* yang diperbolehkan hanya mencapai 10 maka data di atas dapat dipastikan tidak terjadi gejala multikolinieritas. Karena data di atas menunjukkan bahwa nilai *VIF* lebih kecil dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 keadaan seperti itu membuktikan tidak terjadinya multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

**Gambar 2**  
**Uji Heteroskedastisitas**



Sumber data: Data Diolah

Grafik *scatterplot* yang ada pada gambar di atas dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y, hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

**Tabel 4**  
**Analisis Regresi Linier Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
1 (Constant)	-2.811E-16	.073	.000	1.000
X1	.310	.116	2.665	.011
X2	.288	.123	2.343	.024
X3	.372	.132	2.820	.007

a. Dependent Variable: Y

$$Y = -2,811E-16 + 0,310 X_1 + 0,288 X_2 + 0,372 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Variabel terikat, yaitu kinerja karyawan

X<sub>1</sub> = Variabel bebas, yaitu promosi jabatan

X<sub>2</sub> = Variabel bebas, yaitu mutasi

X<sub>3</sub> = Variabel bebas, yaitu disiplin kerja

e = Nilai residual tau kemungkinan salah

**Uji Statistik Parsial (t-test)**

Pengujian ini untuk melihat sejauh mana pengaruh secara sendiri-sendiri variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) berdasarkan hasil regresi.

1. Variabel Promosi Jabatan ( $X_1$ )

Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Promosi Jabatan ini sebesar 2,665. Sementara itu nilai pada tabel distribusi 5% sebesar 2,021, maka  $t_{hitung} 2,665 > t_{tabel} 2,021$ . Hal ini berarti variabel Kualitas Produk mempunyai pengaruh yang positif. Hal ini juga diperkuat dengan nilai signifikan  $0,011 < 0,05$  yang artinya variabel Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Variabel Mutasi ( $X_2$ )

Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel mutasi ini sebesar 2,343. Sementara itu nilai pada tabel distribusi 5% sebesar 2,021 maka  $t_{hitung} 2,343 > t_{tabel} 2,021$ . Hal ini berarti variabel harga mempunyai pengaruh yang positif dan juga diperkuat dengan nilai signifikan  $0,024 < 0,05$  yang artinya variabel Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ )

Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Disiplin Kerja ini sebesar 2,820. Sementara itu nilai pada tabel distribusi 5% sebesar 2,021 maka  $t_{hitung} 2,820 > t_{tabel} 2,021$ . Hal ini berarti variabel Disiplin Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan juga diperkuat dengan nilai signifikan  $0,007 < 0,05$  yang artinya variabel Disiplin Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

**Uji Statistik Simultan (*F test*)**

**Tabel 5 Hasil Uji Simultan ANOVA<sup>a</sup>**

Model	F	Sig.
1 Regression	48.158	.000 <sup>b</sup>
Residual		
Total		

a. Dependent Variable: Y

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

*Sumber data: Data Diolah*

Uji simultan atau uji F merupakan uji secara bersama-sama untuk menguji signifikan pengaruh variabel promosi jabatan, mutasi dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan  $F_{hitung}$  sebesar 48.158, sedangkan hasil  $F_{tabel}$  pada tabel distribusi dengan tingkat kesalahan 5% adalah sebesar 2,84, maka  $F_{hitung} 48.158 > F_{tabel} 2,84$  dan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ . Maka variabel promosi jabatan, mutasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

**Uji Dominan**

Kesimpulan yang bisa diambil dari penelitian diatas adalah menunjukkan pengaruh positif ketiga variabel bebas terhadap variabel terikat, dengan nilai pengaruh variabel promosi jabatan ( $X_1$ ) sebesar 2,665, variabel mutasi ( $X_2$ ) sebesar 2,343 dan variabel disiplin kerja ( $X_3$ ) sebesar 2,820, maka nilai dari variabel disiplin kerja tersebut lebih besar dari kedua variabel bebas yang lain yaitu 2,820 dengan demikian, hipotesis penelitian ( $H_3$ ) yang menyatakan bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh paling dominan tidak dapat diterima.

**Uji Koefisien Determinasi**

**Tabel 6**

**Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.885 <sup>a</sup>	.783	.767

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

b. Dependent Variable: Y

*Sumber data: Data Diolah*

Hasil dari analisis pengaruh promosi jabatan ( $X_1$ ), variabel mutasi ( $X_2$ ) dan variabel disiplin kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) seperti pada tabel diatas, menunjukkan  $R = 0,885$  artinya hubungan positif antara variabel bebas dan variabel terikat dengan nilai  $R$  diatas nol. Hasil tersebut merupakan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,783 berarti seluruh variabel bebas ( $X$ ) yaitu mempunyai kontribusi sebesar 78,3% terhadap Kepuasan Konsumen ( $Y$ ), dengan demikian berdasarkan tabel Interpretasi Koefisien Determinasi berada pada level (50% s/d 81%) yaitu dengan kategori “Pengaruh Tinggi atau Kuat” terhadap variabel terikat ( $Y$ ) yaitu kinerja karyawan. Sisanya sebesar 21,7 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian.

## **Pembahasan**

### **1. Deskripsi Promosi Jabatan, Mutasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkuprawira (2003:168) sebuah promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi lain yang lebih tinggi dalam hal pembayarana gaji, tanggung jawab, dan atau tingkat status keorganisasiannya yang diberikan sebagai pengakuan dari kinerja masa lalu dan hal yang menjanjikan di masa depan. Menurut Hasibuan (2012:102) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi, jabatan, tempat, pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Disiplin Kerja menurut Ardana (2012:134) merupakan suatu sikap menghormati, mengharga, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis

maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan siap menerima sanksi jika bersalah. Kinerja menurut Mangkunegara (2009:67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2. Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pengujian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan ada pengaruh secara parsial antara promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Situbondo adalah diterima. Seiring dengan hal tersebut, hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Elok Febriandani (2016) yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa jika persepsi karyawan tentang perusahaan yang selalu melakukan promosi jabatan maka kinerja karyawan akan meningkat, dan sebaliknya jika karyawan merasa perusahaan tidak pernah melakukan promosi jabatan maka kinerja karyawan akan menurun.

### **3. Pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pengujian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan ada

pengaruh secara parsial antara mutasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Situbondo adalah diterima. Seiring dengan hal tersebut, hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Win Ratih Rahmawati (2017) yang menyatakan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa jika mutasi dilakukan sesuai dengan kebutuhan karyawan pada bidangnya maka kinerja karyawan akan meningkat, dan sebaliknya jika mutasi tidak berdasarkan kebutuhan karyawan maka kinerja akan menurun..

#### **4. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pengujian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan ada pengaruh secara parsial antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Situbondo adalah diterima. Seiring dengan hal tersebut, hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Rifqi Rismadi (2017) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa jika disiplin kerja ditingkatkan maka kinerja karyawan juga akan meningkat, dan sebaliknya jika disiplin kerja karyawan menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

#### **1. Uji t**

Berdasarkan hasil Uji t diatas maka dapat disimpulkan bahwa variabel Promosi Jabatan (X1) secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan menunjukkan nilai thitung sebesar 2,665 lebih besar dari nilai ttabel 2,021 dan nilai signifikan  $0,011 < 0,05$ . Variabel Mutasi (X2) secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan menunjukkan nilai thitung sebesar 2,343 lebih besar dari nilai ttabel 2,021 dan nilai signifikan  $0,024 < 0,05$ . Variabel Disiplin Kerja (X3) secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan menunjukkan nilai thitung sebesar 2,820 lebih besar dari nilai ttabel 2,021 dan nilai signifikan  $0,007 < 0,05$ . Maka kesimpulannya adalah variabel Promosi Jabatan, Mutasi dan Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan

#### **2. Uji F**

Berdasarkan hasil perhitungan di atas menunjukkan Fhitung sebesar 48,158, sedangkan hasil Ftabel pada tabel distribusi tingkat kesalahan 5% adalah sebesar 2,84. Hal ini berarti Fhitung 48,158 lebih besar dari Ftabel 2,84 dan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ . Perhitungan tersebut menunjukkan bahwa variabel Promosi Jabatan, Mutasi dan Disiplin Kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.

### 3. Uji Dominan

Berdasarkan uji dominan variabel independen dengan nilai pengaruh variabel Promosi Jabatan sebesar 2,665, Mutasi sebesar 2,343 dan Disiplin Kerja sebesar 2,820, maka kesimpulannya adalah nilai dari variabel

Disiplin Kerja tersebut lebih besar dari kedua variabel bebas yang lain yaitu sebesar 2,820 dengan demikian, hipotesis penelitian (H3) menyatakan bahwa variabel Promosi Jabatan berpengaruh paling dominan terhadap Kinerja Karyawan tidak dapat diterima.

### Saran

#### 1. Bagi Akademisi

Bagi peneliti selanjutnya perlu dilakukan penelitian yang lebih mendalam lagi mengenai variabel-variabel promosi jabatan, mutasi dan disiplin kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan disarankan untuk penelitian selanjutnya agar menggunakan faktor-faktor lain selain dari promosi jabatan, mutasi dan disiplin kerja dalam mengukur kinerja karyawan

#### 2. Bagi Peneliti

Bagi peneliti diharapkan menambah referensi atau teori mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan agar hasil skripsi yang digunakan untuk mendapatkan gelar sarjana (S1) dapat bermanfaat untuk menambah wawasan bagi peneliti selanjutnya.

#### 3. Bagi Perusahaan

Promosi jabatan, mutasi dan disiplin kerja merupakan hal yang menjadi pertimbangan oleh seorang pimpinan dalam melakukan penilaian untuk mengukur kinerja karyawan yang diharapkan untuk dapat menentukan langkah dan kebijakan

perusahaan. Sehubungan dengan adanya penelitian dan hasil yang saya dapat, bisa menjadi bahan acuan atau pertimbangan bagi pimpinan BRI Cabang Situbondo dalam meningkatkan kinerja karyawannya utamanya disiplin kerja yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sesuai hasil penelitian yang dilakukan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ardana. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi 6. Jakarta : Rineka Cipta.
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis, dan Desertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Elok Febriandani (2016) "Pengaruh Mutasi, Promosi jabatan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Tetap PTPN XII Kebun Kalikempit Banyuwangi". Tidak Diterbitkan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS. Edisi ketujuh*. Semarang : Penerbit Badan Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, T. Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Iko Oktaviasari (2017) "Pengaruh Promosi Jabatan, Mutasi dan Kompensasi terhadap Kinerja

- Karyawan pada Bank Jatim Cabang Kediri”. Tidak Diterbitkan. Skripsi. Kediri: Universitas Nusantara PGRI Kediri.
- Mangkunegara, Anwar Prabu 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, 2008, *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Ghalia Indonesia (GI).
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moekijat 2008. *Manajemen Kepegawaian Dan Hubungan Dalam Perusahaan*. Edisi Ketiga: Alumni Bandung.
- Muhammad Reza (2014) “Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Pengembangan Karir Pegawai (Studi Kasus Kejaksaan Tinggi Jawa Barat)”. Tidak Diterbitkan. Skripsi. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Nitisemito, Alex S. 2008. *Manajemen Personalialia*. Cetakan ke 9. Edisi ke 4. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rachmawati, Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : ANDI.
- Republik Indonesia. 1992. No. 21 Tahun 1992 tentang Penyesuaian Bentuk Hukum Bank Rakyat Indonesia Menjadi Perusahaan Perseroan (Perseroan). Lembaran Negara RI Tahun 1992, No. 41. Sekretariat Negara. Jakarta
- Republik Indonesia. 1992. No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan. Lembaran Negara RI Tahun 1992, No. 32 dan Tambahan Lembaran Negara RI Tahun 1992, No. 3473. Sekretariat Negara. Jakarta
- Rifqi Rismadi (2017) “Pengaruh Kemampuan Karyawan, Promosi Jabatan, Kompensasi, Disiplin Kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (persero) Lampung”. Tidak Diterbitkan. Skripsi. Lampung: Universitas Lampung.
- Rivai, Veithzal 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Selemba Empat
- Sedarmayanti.2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Siagian, P Sondang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT.Bumi Aksara, Jakarta.
- Singodimenjo (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudjana. 2005. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Peneliti*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto. 2008. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan : Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Sunyoto D. 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Yogyakarta: CAPS

- Umam, Khaerul.2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Umar, Husain. 2010. *Riset Pemasaran dan Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi, Bambang.2010. *Manajemen Sumber Manusia*. Jakarta: Sulita.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Win Ratih Rahmawati (2017) “Pengaruh Mutasi dan Kompensasi terhadap Kinerja. ( Studi pada Guru UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Pengadegan Kabupaten Purbalingga)”. Tidak Diterbitkan. Skripsi. Purworejo: Universitas Muhammadiyah Purworejo.
- Wursanto. 2007. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Yuniarsih, Suwatno. 2011.*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ketiga. Bandung: CV Alfabeta.