

**PENGARUH MUTASI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DI PUSAT PELATIHAN MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN  
PERTANIAN (PPMKP)  
CIAWI - BOGOR**

***EFFECT OF MOVEMENT AND PROMOTION OF POSITION ON THE PERFORMANCE  
OF EMPLOYEES IN MANAGEMENT AND LEADERSHIP TRAINING CENTER FOR  
AGRICULTURE (PPMKP) CIAWI - BOGOR***

Suyati<sup>1)</sup>; Erni Yuningsih<sup>2)</sup>

*Program Management Studies Faculty of Economic, University of Djuanda Bogor*

<sup>1)</sup>suyati.yati@unida.ac.id; <sup>2)</sup>erni.yuningsih@unida.ac.id

**ABSTRACT**

*This study aims to determine: 1) the perception of employees against transfer and promotion 2) simultaneously and partially the effect of mutations and promotions on employee performance. The research method used descriptive and verification method. Test instrument data using product moment to test the validity and reliability with Cronbach alpha. Methods of data analysis used multiple regression analysis, correlation analysis and analysis of determination and hypothesis test F-test and t test. The results showed that the variables of personnel transfers and promotions of powerful positions simultaneously (together) on employee performance. Partially personnel transfers influence on employee performance and promotion effect on employee performance.*

*Keywords: Mutation, Promotion, Performance*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) persepsi pegawai terhadap mutasi dan promosi jabatan 2) pengaruh secara simultan dan parsial mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan metode deskriptif dan verifikatif. Uji instrumen data dilakukan dengan menggunakan *product moment* untuk uji validitas dan uji reliabilitas dengan *alpha cronbach*. Metode analisis data menggunakan analisis regresi berganda, analisis korelasi dan analisis determinasi serta uji hipotesis uji-F dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel mutasi pegawai dan promosi jabatan berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja pegawai. Secara parsial mutasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Mutasi, Promosi, Kinerja

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan hal terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi. Suatu tujuan organisasi tidak akan tercapai tanpa keikutsertaan manusia. Hal tersebut dikemukakan oleh Handoko (2008), bahwa sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi. Tanpa orang-orang yang cakap, organisasi dan manajemen akan gagal mencapai tujuannya.

Setiap perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Oleh karena itu sumber daya manusia penting dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena manusia merupakan elemen dasar yang menggerakkan dan melaksanakan seluruh aktifitas organisasi. (Desler, 2003). Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi (Hasibuan, 2006).

Mutasi pegawai merupakan salah satu upaya dari pembinaan pegawai. Mutasi adalah kegiatan memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sederajat. Perpindahan pegawai terjadi dalam setiap organisasi baik lembaga pemerintahan maupun organisasi perusahaan. Ada berbagai istilah perpindahan yang digunakan setiap organisasi. Simamora (2006) mengemukakan mutasi dengan istilah *transfer*.

Promosi (*promotion*) dalam suatu organisasi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan oleh karyawan, karena dengan promosi ini berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan

karyawan bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*) serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi pegawai tersebut.

Promosi mempunyai arti penting bagi setiap perusahaan, sebab dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral pegawai akan dapat lebih terjamin (Nitisemito, 2005). Promosi jabatan terjadi apabila seseorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar.

Mutasi pegawai dan promosi jabatan merupakan kegiatan rutin perusahaan untuk mengembangkan karier pegawai dan melaksanakan prinsip “*the right man in the right place*” atau “orang yang tepat pada tempat yang tepat. Oleh karena itu sudah selayaknya perusahaan memberikan kesempatan untuk maju kepada karyawan - karyawannya itu, sehingga mereka akan bekerja lebih baik dan berusaha untuk dapat berprestasi sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai. Mutasi pegawai dan promosi jabatan secara tidak tepat akan mempengaruhi kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan karena mereka akan merasa dihargai, diperhatikan dan memberikan keuntungan tersendiri seperti memperluas kesempatan untuk dipromosikan dan dimutasikan. Berdasarkan data yang ada, bahwa terjadi penurunan kinerja pegawai dari hasil pengukuran kerja pegawai di PPMKP Ciawi - Bogor terlihat pada Tabel 1 berikut :

**Tabel 1**

**Pengukuran Hasil Kinerja Pegawai  
PPMKP Ciawi - Bogor 2015**

Indikator	Target	Realisasi	Keterangan
Kuantitas Kerja	100 %	80 %	Jumlah pekerjaan yang berhasil dikerjakan dengan baik
Kualitas Kerja	100 %	80 %	Bobot pekerjaan yang sesuai dengan rencana kerja
Waktu	100 %	85 %	Jumlah pekerjaan yang sesuai dengan waktu

Sumber : PPMKP Ciawi-Bogor 2015

Berdasarkan tabel tersebut, hasil kinerja pegawai pada tahun 2013 belum optimal, hal tersebut ditunjukkan dengan belum tercapainya target dalam beberapa aspek yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, dan standar waktu yang ditetapkan. Kuantitas dan kualitas kerja baru mencapai 80% dari target yang ingin dicapai mencapai 100%, sedangkan realisasi jumlah pekerja sesuai dengan waktu mencapai 85% dari target yang ingin dicapai sebesar 100%. Indikasi rendahnya kinerja juga dapat dilihat dari tingkat absensi pegawai yang masih tinggi. Berdasarkan data bagian kepegawaian, daftar rata-rata persentase ketaatan masuk kerja pegawai PPMKP selama enam bulan terakhir pada tahun 2015, ditunjukkan pada Tabel 2 berikut.

**Tabel 2 Daftar Rata-rata Persentase Ketaatan Masuk Kerja PNS Pegawai PPMKP Ciawi - Bogor 2015**

No.	Bulan	Masuk kerja (Hadir +DL+TL)	Tidak masuk Kerja yang diizinkan (Cuti+izin+sakit)	Tingkat Absensi (Alpa)
1.	Juli	97,35%	1,70 %	0,95
2.	Agustus	95,44%	4,27%	0,29
3.	September	98,47%	1,44%	0,09
4.	Oktober	98,67%	1,26%	0,07
5.	November	98,69%	1,31%	0,00
6.	Desember	97,27%	2,73%	0,00
	<b>Rata-rata</b>	<b>97,64 %</b>	<b>2,11 %</b>	<b>0,23</b>

Sumber : PPMKP Ciawi-Bogor 2015

Berdasarkan data tersebut bahwa tingkat absensi pegawai masih tinggi dari tingkat rata-rata selama enam bulan terakhir tahun 2015. Dengan rata-rata alpha 0,23 % perbulan, tidak ada toleransi pegawai untuk alpha, dan tidak masuk kerja yang diizinkan (cuti, izin,sakit) atau rata-rata mencapai 2,11 %. Sedangkan Peraturan Menteri Pertanian tentang pedoman peningkatan disiplin

pegawai, untuk jumlah jam kerja efektif dalam hari kerja perminggu adalah 37,5 jam.

Disamping tingkat kedisiplinan kinerja pegawai dilihat juga dari penilaian Daftar Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan (DP3) setiap satu tahun sekali. Untuk penilaian DP3 setiap pegawai, tidak boleh ada nilai yang turun atau cenderung tetap. Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian (PPMKP) Ciawi-Bogor, sebagai salah satu lembaga pemerintah telah berupaya melakukan pembenahan diantaranya melalui mutasi pegawai dan promosi jabatan, tetapi karena perencanaannya yang kurang matang, maka mutasi dan promosi jabatan tidak memberikan manfaat yang menguntungkan baik bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan. Dalam waktu 2 tahun (2014-2015) telah terjadi mutasi terutama terhadap struktural maupun fungsional, karena untuk penyegaran pegawai dan juga penghargaan pegawai yang disesuaikan dengan kepangkatan, pendidikan, masa kerja dan keterampilan. Akan tetapi masih ada pegawai yang dipindahkan tidak sesuai dengan persyaratannya.

**MATERI DAN METODE**

**Mutasi Pegawai**

Mutasi atau pemindahan sudah dikenal sebagian masyarakat, baik dalam lingkungan perusahaan maupun diluar lingkungan perusahaan. Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sederajat. Mutasi atau pemindahan merupakan kegiatan rutin dari perusahaan untuk melaksanakan prinsip “*the right man and the right place*” atau orang yang tepat pada tempat yang tepat. Dengan demikian, mutasi dijalankan agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien.

Menurut Saydam (2002) bahwa : Mutasi dapat mencakup dua pengertian yaitu

; a) Kegiatan pemindahan karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang baru yang sering disebut dengan “alih tempat” (*tour of area*), dan b).Kegiatan pemindahan karyawan dari tugas yang satu ke tugas yang lain dalam satu unit kerja yang sama, atau dalam perusahaan, yang sering pula disebut dengan istilah “alih tugas” (*tour of duty*).

### **Promosi Jabatan**

Promosi jabatan adalah hal yang menjadi impian tiap karyawan. Menurut Siagian (2009), promosi jabatan adalah pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya, serta pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan *income* serta fasilitas yang lain. Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Seorang karyawan memandang promosi sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi lain hal ini disebabkan karena promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama. Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari posisi yang rendah ke posisi yang lebih tinggi. Kenaikan gaji dan tanggung jawab biasanya turut menyertai promosi jabatan.

### **Kinerja Pegawai**

Kelangsungan hidup suatu organisasi salah satu diantaranya tergantung pada prestasi atau kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), dapat pula diartikan sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta dengan tenaga kerja per satuan waktu. Definisi kinerja menurut Mangkunegara (2008) yaitu kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang

karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara (2006) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Sedangkan menurut Simamora (1995) yang dikutip oleh Mangkunegara (2010), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu : 1) Faktor individual yang terdiri dari: a. kemampuan dan keahlian, b. latar belakang, c. demografi. 2) Faktor psikologis yang terdiri dari : a. persepsi, b *attitude*, c. pembelajaran, d. motivasi. 3) Faktor organisasi yang terdiri dari : a. sumber daya, b. kepemimpinan c. penghargaan, d. struktur, e. *job design*.

### **Hipotesis**

Mutasi dan Promosi Pegawai berpengaruh secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan.

### **Desain Penelitian**

Metode dalam penelitian ini adalah metode survey dengan menggunakan metode deskriptif dan verifikatif. Metode survei menurut Kerlinger dalam Sugiyono (2005), adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut sehingga ditemukan kejadian relatif, distribusi, dan hubungan - hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis. Kemudian data diolah menggunakan statistik. Metode verifikatif menurut Sugiyono (2007) adalah penelitian melalui pembuktian untuk menguji hipotesis dari hasil penelitian survei, dengan suatu penghitungan statistika sehingga didapat hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis ditolak atau diterima.

### **Populasi Penelitian**

Populasi dilakukan dalam penelitian ini adalah pegawai Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian (PPMKP) Ciawi yang berjumlah 200 orang.

**Jenis dan Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung baik melalui angket, wawancara dan observasi.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari arsip-arsip atau dokumen-dokumen, jurnal, dan literatur-literatur dengan topik terkait untuk mendukung analisis.

**Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengumpulkan data yang sudah terkumpul dan diklasifikasikan menurut jenisnya sebagai berikut :

**a. Observasi**

Teknik ini dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti dengan tujuan untuk mengetahui keadaan sesungguhnya.

**b. Wawancara**

Teknik ini dilakukan dengan komunikasi secara lisan, yang bertujuan untuk memperoleh informasi tentang keadaan instansi. Wawancara dilakukan kepada HRD dan pegawai serta pihak-pihak yang berwenang mengenai mutasi, dan kinerja pegawai.

**c. Kuesioner**

Metode kuesioner yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi sejumlah pertanyaan kepada obyek penelitian dengan membuat beberapa pertanyaan dan responden hanya memberikan tanda ceklis pada jawaban yang disetujuinya. Bentuk angket adalah sifat tertutup, yaitu pilihan jawaban atas pertanyaan yang telah diajukan. Jawaban setiap item di ukur menurut *skala likert* yaitu skala yang mempunyai dari angka sangat positif sampai angka negatif, dan untuk menganalisa secara kuantitatif diberikan skor untuk alternatif jawaban tersebut.

**Operasionalisasi Variabel**

Variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini terdiri atas variabel bebas yaitu mutasi pegawai ( $X_1$ ) dan promosi jabatan ( $X_2$ ), sedangkan variabel terikat yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ). Secara lebih rinci, operasionalisasi variabel tersebut dapat dilihat di bawah ini:

**Tabel 3 Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Sub variable	Konsep Sub variabel
Mutasi (X1)	<i>Merit System</i>	Mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, obyektif dan prestasi kerjanya".
	<i>Seniority System</i>	Mutasi yang di dasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan .
	<i>Spoil System</i>	Mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan.
Promosi Jabatan (X2)	Senioritas	Pengalaman kerja seseorang, yang terlama bekerja mendapat prioritas pertama dalam tindaan promosi
	Kecakapan Kerja	Keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan
	Kombinasi pengala man dan Keca kapan	Didasarkan pada kombinasi pengalaman dan kecakapan
Kinerja (Y)	Kesetiaan	Adalah ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah (Pusdiklat Kepegawaian, 2006)
	Prestasi Kerja	Hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas
	Tanggung jawab	Kesanggupan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan berani memikul resiko atau keputusan yang diambil
	Ketaatan	Kesanggupan mentaati perintah yang diberikan untuk tidak melanggar aturan
	Kejujuran	Melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang
	Kerjasama	Kemampuan bekerjasama dengan orang lain
Prakarsa	Kemampuan mengambil keputusan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan	

**Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas mutasi, promosi pegawai, dan kinerja mampu menjelaskan bahwa

pertanyaan yang ada dalam variabel tersebut dinyatakan valid dan tidak ada yang gugur (tingkat signifikan  $\alpha = 0.05$ , nilai sig2-tailed =  $0.000 < \alpha = 0.05$ ) dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

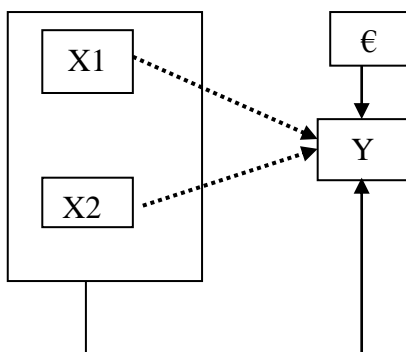
Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu berbeda. Untuk uji reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach*, dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien *Alpha Cronbach*  $> 0,70$ . Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas dari mutasi, Promosi dan kinerja pegawai hasilnya koefisien *cronbach alpha* lebih besar dari 70% (0,70), artinya semua pertanyaan yang ada pada masing-masing variabel tidak ada yang tidak reliabel dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

### Metode Analisis Data

Data yang diperoleh diolah dan dianalisis menggunakan:

#### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi berganda didasarkan pada hubungan fungsional ataupun klausal pada variabel independen pada suatu variabel (Sugiyono, 2010). Apabila dituangkan dalam suatu model penelitian maka hubungan antara variabel penelitian sebagai berikut :



Gambar. 1. Model Penelitian

Untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai, maka dinyatakan pada struktur pengaruh

variabel tersebut ke dalam persamaan regresi linier berganda dengan rumus berikut:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon$

Keterangan:

a = konstanta (nilai Y bila X = 0)

X1 = mutasi pegawai

X2 = promosi jabatan

Y = kinerja pegawai

$\epsilon$  = standar error

#### b. Koefisien Korelasi Berganda

Koefisien korelasi adalah sebuah angka yang dapat dijadikan petunjuk untuk mengetahui seberapa besar kekuatan hubungan diantara variabel yang sedang diselidiki korelasinya.

#### c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (KD) diukur dengan menguadratkan nilai koefisien korelasi (r). Rumus koefisien determinasi (Kd) yang digunakan menurut Sugiyono (2005), sebagai berikut :  $K_D = r^2 \times 100 \%$

#### d. Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini akan diuji hipotesis secara simultan (Uji F) dan pengujian secara parsial (Uji t). Untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen digunakan uji F (Singarimbun, 1995). Apabila nilai signifikansi F lebih kecil dari 5% atau  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  maka dinyatakan signifikan yang berarti secara simultan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen digunakan uji t (Singarimbun, 1995). Apabila nilai signifikansi lebih kecil t lebih kecil dari 5% atau  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka dinyatakan secara parsial variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Pegawai

Rekapitulasi dari karakteristik pegawai dapat disimpulkan sebagian besar pegawai adalah laki-laki, berusia produktif yaitu 36 – 45 tahun, dengan tingkat

pendidikan sebagian besar responden adalah Sarjana (S1) dan sebagian adalah golongan III.

### **Persepsi Terhadap Mutasi Pegawai**

Mutasi pegawai adalah kegiatan yang dilakukan dalam rangka pemindahan pegawai dari suatu tempat ke tempat yang lain baik secara horisontal maupun vertikal dengan adanya penambahan tanggung jawab, wewenang, dan peningkatan tugas. Dimensi yang diteliti meliputi *merit system*, *seniority system*, dan *spoil system*. Variabel mutasi pegawai menunjukkan yang paling dipertimbangkan pimpinan dalam pelaksanaan mutasi pegawai adalah *merit system* dengan skor tertinggi 4,2 dan *spoil system* (kekeluargaan) tidak menjadi pertimbangan dalam pelaksanaan mutasi dengan skor terendah 2,34. Menurut Hasibuan (2006) sistem seperti ini kurang baik karena didasarkan pada pertimbangan *like or dislike* tidak berdasarkan kecakapan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan mutasi pegawai kualitas kerja atau prestasi kerja sebagai pertimbangan utama. Jika mengacu pada pengertian *World Bank* tentang pelayan publik, menurut *World Bank* (2001) dimaknai bahwa seleksi berbasis *merit system* baik untuk retensi, promosi, penghargaan dan mendisiplinkan anggota pelayan publik (Pieters and Pierre, 2004). Hal ini juga didukung berdasarkan teori menurut Hasibuan (2006), *merit system* merupakan dasar mutasi yang baik karena output dan produktifitas kerja meningkat, semangat kerja meningkat, tingkat kesalahan kerja menurun, absensi dan disiplin karyawan semakin baik dan jumlah kecelakaan kerja akan berkurang.

### **Persepsi Terhadap Promosi Pegawai**

Promosi adalah kompensasi yang bersifat permanen dan berlaku dalam jangka waktu yang lama, promosi dapat terjadi ketika karyawan dinaikkan jabatannya, gaji serta tanggung jawab lebih besar, tingkatannya dalam hierarkhi jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai

penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya.

Variabel promosi pegawai yang diteliti meliputi senioritas, kecakapan kerja dan kombinasi antara pengalaman dan kecakapan kerja. Persepsi pegawai terhadap pelaksanaan promosi menunjukkan faktor senioritas merupakan hal yang paling dipertimbangkan dengan skor rata-rata 4,40. Senioritas menunjukkan karyawan tersebut memiliki pengalaman kerja dan memiliki loyalitas terhadap lembaga. Hal ini berdasarkan teori Siagian (2006), bahwa dengan mempromosikan pegawai yang masa kerjanya paling lama adalah sebagai penghargaan atas jasa orang tersebut karena dilihat dari loyalitas terhadap organisasi dan mendorong organisasi mengembangkan pegawainya. Penilaian bersifat obyektif dengan cukup membandingkan dengan pegawai lain.

### **Persepsi Terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada pegawai yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Indikator kinerja pegawai yang diteliti meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsa.

Dimensi kesetiaan memiliki skor 4,29 dengan kategori sangat baik. Indikator kesetiaan meliputi: tekad kesanggupan mentaati peraturan, pengabdian, sumbangan pikiran dan tenaga, mengutamakan kepentingan publik daripada kepentingan pribadi. Tekad kesanggupan dalam mentaati peraturan dengan nilai rata - rata paling tinggi dengan kategori sangat baik.

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. rata-rata nilai sub variabel prestasi kerja 4,29 dengan kategori sangat baik. Indikator prestasi kerja meliputi : kecakapan seseorang dan keterampilan. Skor tertinggi dari variabel

prestasi kerja adalah keterampilan 4,35 dengan kategori sangat baik. Keterampilan atau *skill* seseorang merupakan hal yang penting untuk menunjang kinerja pegawai. Prestasi kerja dapat ditafsirkan sebagai arti pentingnya suatu pekerjaan, tingkat keterampilan yang diperlukan, kemajuan dan tingkat penyelesaian suatu pekerjaan.

Tanggung jawab adalah kesanggupan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan berani memikul resiko atau keputusan yang diambil. Rata-rata nilai sub variabel tanggung jawab sebesar 4,3 dengan kategori sangat baik. Indikator tanggung jawab meliputi: menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, bertanggungjawab atas tindakan dan keputusan yang diambil. Mampu menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya merupakan skor tertinggi dari sub variabel tanggung jawab dengan kategori sangat baik.

Ketatan adalah kesanggupan mentaati perintah yang diberikan untuk tidak melanggar aturan. Rata-rata ketaatan sebesar 4,31 dengan kategori sangat baik yang meliputi indikator mentaati peraturan kedinasan dan taat terhadap perintah atasan. Mentaati peraturan kedinasan diperoleh skor yang tertinggi dengan skor 4,26.

Kejujuran adalah melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang. rata-rata faktor kejujuran diperoleh rata-rata 4,27 dengan kategori sangat baik dan tulus melaksanakan pekerjaan dengan skor tertinggi sebesar 4,34 dan tidak menyalah gunakan wewenang dengan skor 4,20 dengan kategori sangat baik. Dalam hal ini sudah sesuai dalam surat edaran BKN nomor 02/SE/80 tentang Petunjuk Pengisian Daftar Penilaian Pekerjaan bahwa pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

Kerjasama adalah kemampuan

bekerja sama dengan orang lain. Adapun indikator kerjasama meliputi: kemampuan bekerjasama dengan atasan dan kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja. Nilai rata-rata kerjasama sebesar 4,38 dengan kategori sangat baik, untuk kerjasama dengan atasan maupun dengan bawahan dinyatakan sangat baik.

Prakarsa adalah kemampuan mengambil keputusan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Rata-rata nilai prakarsa sebesar 4,29 dengan kategori sangat baik dengan indikator inisiatif dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,34, dalam hal ini pegawai sudah memiliki kemauan dan kemampuan diri atau organisasi dalam menemukan ide dan menyelesaikan masalah.

Rekapitulasi rata-rata penilaian kinerja pegawai sangat baik dengan skor 4,30, terutama yang berkaitan dengan indikator penilaian kerjasama baik kerjasama dengan atasan maupun bawahan. Sedangkan penilaian untuk indikator kejujuran masih harus perlu dioptimalkan walaupun rata-rata penilaiannya juga sudah sangat baik.

### **Analisis Regresi Linier Berganda**

Interpretasi dari persamaan regresi berganda dihasilkan koefisien regresi ( $b_1$ ) menunjukkan bahwa variabel mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Hal ini berarti apabila pelaksanaan mutasi semakin baik dan sesuai maka kinerja pegawai akan meningkat. Koefisien regresi ( $b_2$ ) menunjukkan bahwa variabel promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Hal ini berarti apabila promosi semakin baik dan sesuai maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

Koefisien korelasi merupakan angka yang menunjukkan arah dan hubungan antara dua variabel atau lebih secara bersama-sama dengan variabel lain. Hasil perhitungan diperoleh nilai  $r = 0,811$ , artinya hubungan antara variabel mutasi pegawai, promosi jabatan dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan searah dan



sangat kuat. Hal ini berarti semakin baik mutasi pegawai dan semakin sesuai promosi pegawai, maka akan semakin baik pula kinerja pegawainya, begitu juga sebaliknya.

Besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan dapat dilihat dari *R Square*. Berdasarkan hasil menunjukkan bahwa faktor mutasi pegawai dan promosi jabatan berpengaruh sebesar 65,8% terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam model ini adalah sebesar 34,2 %. Pengaruh faktor lain yang tidak diteliti tersebut.

### Uji Hipotesis Pertama

Uji linieritas untuk melihat pengaruh variabel-variabel independen secara keseluruhan terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil nilai F-hitung adalah 61.622 dan diperoleh nilai F dari tabel untuk  $\alpha = 0.05$  dengan derajat bebas  $v_1 = 2$  dan  $v_2 = 64$  sebesar 3,14. Dikarenakan nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dibanding  $F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mutasi pegawai dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai. Maka Hipotesis ( $H_a$ ) yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

### Uji Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah diduga ada pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai. Hasil perhitungan diperoleh nilai t-hitung untuk mutasi pegawai kerja sebesar 3,379 dan dari tabel t-student dengan  $\alpha = 0.05$  dan derajat bebas (db) = 67 untuk pengujian satu sisi diperoleh nilai t-tabel = 1,671.

Dengan kriteria pengujian satu sisi pihak kanan (positif) adalah “tolak  $H_0$  jika t-hitung > t-tabel”, karena nilai t-hitung untuk koefisien variabel mutasi pegawai lebih besar dari t-tabel, yaitu t-hitung (3,379) > t-tabel (1,671) maka pada tingkat signifikansi 5%  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh mutasi

terhadap kinerja pegawai. Maka Hipotesis ke-2 dalam penelitian ini  $H_a$  dapat diterima.

### Uji Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh promosi dengan kinerja pegawai. Hasil perhitungan diperoleh nilai t-hitung untuk promosi jabatan sebesar 5,561 dan dari tabel t-student dengan  $\alpha = 0.05$  dan derajat bebas (db) = 67 untuk pengujian satu sisi diperoleh nilai t-tabel = 1,671.

Dengan kriteria pengujian satu sisi pihak kanan (positif) adalah “tolak  $H_0$  jika t-hitung > t-tabel”, karena nilai t-hitung untuk koefisien variabel promosi jabatan lebih besar dari t-tabel, yaitu t-hitung (5,561) > t-tabel (1,671), maka pada tingkat signifikan 5%  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh dari promosi jabatan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ( $H_a$ ) yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan hasil penelitian, analisis dan pembahasan mengenai mutasi, promosi dan kinerja pegawai maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam mutasi pegawai menunjukkan yang paling penting dipertimbangkan pimpinan dalam pelaksanaan mutasi pegawai di PPMKP adalah *merit system* dan *spoil system* (kekeluargaan) tidak menjadi pertimbangan dalam pelaksanaan mutasi. Hal ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan mutasi pegawai kualitas kerja atau prestasi kerja sebagai pertimbangan utama. *Merit system* merupakan dasar mutasi yang baik karena output dan produktifitas kerja meningkat, semangat kerja meningkat, tingkat kesalahan kerja menurun, absensi dan disiplin karyawan semakin baik dan jumlah kecelakaan kerja akan berkurang.
2. Promosi pegawai menunjukkan senioritas merupakan hal yang paling dipertimbangkan. Senioritas menunjukkan karyawan tersebut

memiliki pengalaman dalam bekerja. Hal ini menunjukkan karyawan memiliki kesetiaan dan loyalitas yang tinggi terhadap kinerja. Penilaian bersifat obyektif dengan cukup membandingkan dengan pegawai lain.

3. Pelaksanaan mutasi pegawai dan promosi jabatan mampu meningkatkan kinerja pegawai terutama yang berkaitan dengan keteladanan dan kerjasama dan hal ini sangat sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Kinerja pegawai sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
4. Mutasi dan promosi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai
5. Mutasi dan promosi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai

### UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kepada PPMKP Ciawi-Bogor

### DAFTAR PUSTAKA

- Dessler. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia: Intan Sejati . Klaten
- Handoko. 2008. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Karyawan: BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan . 2003. Manajemen Sumberdaya Manusia: Edisi Revisi, PT.Bumi Aksara. Jakarta
- \_\_\_\_\_. 2006. Organisasi dan Mutasi: Dasar Peningkatan Produktivitas: PT.Bumi Aksara. Jakarta
- \_\_\_\_\_, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketujuh. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Mangkunegara. 2010. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: PT. Refika Aditama. Bandung.
- Nitisemito, 2005. Manajemen Personalia (Manajemen SDM, Edisi Kelima Cetakan Ke Empatbelas). Ghalia Indonesia, Jakarta.

Saydam, 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Djembatan. Jakarta.

Siagian, 2006. Teori Pengembangan Organisasi. PT.Bumi Aksara. Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2009. Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja. PT. Bumi Aksara. Jakarta.

Simamora, 2006. Akuntansi Basis Pengambilan Keputusan Bisnis: Salemba Empat. Jakarta.

Sugiyono, 2010. Statistika Untuk Penelitian. Alfabeta. Bandung.