

## **TESIS**

### **PENGARUH MUTASI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PERHUBUNGAN**

**Disusun Oleh:**

**NAMA : DWI WIDYASTUTI**  
**NPM : 1764002167**  
**JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK**  
**PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat  
guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik  
(M.Tr.A.P)



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

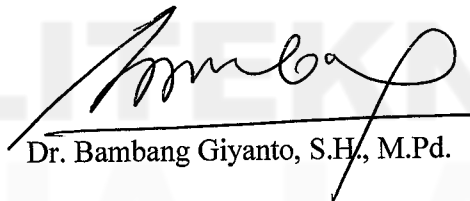
**2020**

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINSTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

Nama : Dwi Widyastuti  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1764002167  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tugas Akhir/Tesis : Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap  
Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan  
Sumber Daya Manusia Perhubungan

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan  
Pembimbing Tesis



Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd.

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINSTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**LEMBAR PENGESAHAN**

NAMA : DWI WIDYASTUTI  
NOMOR POKOK MAHASISWA : 1764002167  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
JUDUL TUGAS AKHIR/TESIS : PENGARUH MUTASI DAN PROMOSI  
JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER  
DAYA MANUSIA PERHUBUNGAN

Telah mempertahankan tesis ini di hadapan panitia penguji tesis  
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Sekolah  
Tinggi Ilmu Administrasi, Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 5 Desember 2019  
Pukul : 13.00 – 14.00 WIB

**TELAH DINYATAKAN LULUS**

**PANITIA PENGUJI TESIS:**

Ketua Sidang : Dr. Asropi, M.Si  
Sekretaris : Dr. Hamka, M.A  
Anggota : Dr. Ridwan Rajab, M.Si  
Pembimbing Tugas Akhir/Tesis : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd



*[Handwritten signatures of the panel members over the stamp]*

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini:

NAMA : DWI WIDYASTUTI  
NOMOR POKOK MAHASISWA : 1764002167  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang saya buat ini yang berjudul “Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan” adalah merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari, di dalam Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi berdasarkan tata tertib di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada unsur paksaan.

Jakarta, Desember 2019



*[Signature]*  
Dwi Widyastuti

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur bagi Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga tesis dengan judul “Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan” ini dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Magister Terapan Ilmu Administrasi Publik (M.Tr.A.P) pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur, di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta.

Dengan selesainya tesis ini Penulis mengucapkan terima kasih kepada Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran serta memberikan masukan dan saran kepada penulis untuk dapat menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya, penulis juga menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih sebesar-besarnya, kepada:

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin S.Sos., MA., Ketua STIA LAN Jakarta, beserta jajarannya yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis selama menempuh dan menyelesaikan studi.
2. Seluruh Dosen Penguji Tesis dan Dosen Magister STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman dan bimbingan selama studi.
3. Staf Bagian Administrasi dan Kemahasiswaan serta Perpustakaan STIA LAN Jakarta, atas bantuannya dalam kelancaran administrasi dan peminjaman buku/literatur selama studi.

4. Alm. Ayahanda tercinta Drs. Sukamno yang selalu menjadi panutan dan teladan bagi penulis dan Ibunda tercinta Sumiarni atas semua doa, cinta dan kasih sayang serta dukungannya yang tidak pernah putus kepada penulis dalam menyelesaikan studi.
5. Suami tercinta yang senantiasa memberikan doa serta dukungan kepada penulis selama menyelesaikan studi.
6. Rekan-rekan seperjuangan di kelas Magister Manajemen Sumber Daya Aparatur yang telah menjadi teman diskusi, serta telah melewati suka dan duka bersama selama menyelesaikan studi.
7. Sekretaris BPSDM Perhubungan, Pimpinan serta rekan-rekan Sekretariat BPSDM Perhubungan yang telah memberikan dukungan, semangat dan doa serta telah berpartisipasi aktif sebagai responden dalam penelitian ini.
8. Sahabat-sahabat terbaik dan seluruh keluarga besar atas doa, dukungan serta semangat yang tidak pernah putus kepada penulis selama menyelesaikan studi.
9. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, semoga Allah SWT senantiasa membalas semua kebaikan yang telah diberikan.

Penulis juga menyadari masih banyak terdapat kekurangan dalam tesis ini karena keterbatasan ilmu pengetahuan dan pemikiran penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran untuk menyempurnakan tesis dan menjadi masukan bagi penulis untuk melakukan penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua, terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan di Bidang Manajemen Sumber Daya Aparatur.

Jakarta, Desember 2019

Dwi Widyastuti



POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**ABSTRAK**

DWI WIDYASTUTI, 1764002167  
PENGARUH MUTASI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA PERHUBUNGAN  
**xix, 142 halaman, 5 bab, 54 tabel, 5 gambar, 7 lampiran**  
**Daftar Pustaka: 20 buku, 18 jurnal dan 4 peraturan.**

---

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan. Hipotesis yang diujikan dalam penelitian ini adalah pengaruh positif dan signifikan antara mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial ataupun simultan. Lokus penelitian adalah di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan dimana yang menjadi sampel sebanyak 106 pegawai yang tersebar di 23 Unit Pelaksana Teknis di seluruh Indonesia yang diambil dengan cara teknik pengambilan sampel dengan metode *Stratified Random Sampling*. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner menggunakan skala Likert, sedangkan proses pengolahan data menggunakan Aplikasi SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi terhadap kinerja pegawai, tetapi terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara promosi jabatan terhadap kinerja pegawai. Lebih lanjut, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi dan promosi jabatan secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi dan promosi jabatan secara bersama-sama memiliki pengaruh sebesar 21,4% terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan.

Kata kunci: Mutasi, Promosi Jabatan, Kinerja Pegawai



**APPLIED MAGISTER PROGRAM  
STATE DEVELOPMENT ADMINISTRATION  
SCHOOL OF ADMINISTRATIVE SCIENCE  
NATIONAL INSTITUTION OF PUBLIC ADMINISTRATION**

**ABSTRACT**

DWI WIDYASTUTI, 1764002167

THE EFFECT OF MUTATION AND JOB PROMOTION ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE AT HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AGENCY OF  
MINISTRY OF TRANSPORTATION

**xix, 142 pages, 5 chapters, 54 tables, 5 pictures, 7 attachments,**

**Bibliography: 20 books, 18 journals dan 4 regulation.**

---

The purpose of this research is to examine and analyze the effect of mutation and job promotion on employee performance at Human Resources Development Agency of Ministry of Transportation. The hypothesis tested in this research is a positive and significant influence between mutation and job promotion on the employee performance, either partially or simultaneously. The locus of research is at Human Resources Development Agency of Ministry of Transportation, where 106 employees were spread across 23 Technical Implementing Units throughout Indonesia taken as sample using the Stratified Random Sampling method. This type of research is based on quantitative methods. Data collection is done by spreading questionnaires using Likert Scale, while data processing process using a Statistical software Product and Service Solution (SPSS) data processing application.

The results obtained from this research concluded that there was a positive and significant influence between mutation on employee performance but there was a positive and not significant influence between job promotion on employee performance. Furthermore, there was a positive and significant influence between mutation and job promotion simultaneously on employee performance. The results showed that mutation and job promotion together had an influence of 21.4% on the employee performance of civil servants at Human Resources Development Agency of Ministry of Transportation.

**Keywords:** Mutation, Job Promotion, Employee Performance

## DAFTAR ISI

	Hal
LEMBAR JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR GRAFIK .....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan .....	1
B. Pokok Permasalahan.....	13
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	14
BAB II KERANGKA TEORI.....	16
A. Tinjauan Teori dan Konsep Kunci.....	16
1. Kinerja Pegawai.....	17
1.1.Pengertian Kinerja Pegawai.....	17
1.2.Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	18
1.3.Indikator Kinerja.....	21
2. Mutasi.....	25
2.1.Pengertian Mutasi.....	25
2.2.Manfaat dan Tujuan Mutasi.....	28
2.3.Dasar Pelaksanaan Mutasi.....	29
2.4.Sebab dan Alasan Mutasi.....	30
2.5.Jenis-jenis Mutasi.....	31

2.6.Indikator Mutasi.....	31
3. Promosi Jabatan.....	32
3.1.Pengertian Promosi.....	32
3.2.Manfaat dan Tujuan Promosi.....	34
3.3.Asas-asas Promosi.....	36
3.4.Jenis-Jenis Promosi.....	37
3.5.Syarat-Syarat Promosi.....	37
3.6.Indikator Promosi Jabatan.....	40
B. Definisi Operasional dan Indikator.....	41
1. Variabel Kinerja Pegawai.....	41
2. Variabel Mutasi.....	41
3. Variabel Promosi Jabatan.....	42
C. Model Penelitian.....	42
D. Hipotesis.....	43
E. Hasil Penelitian Terdahulu.....	44
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>53</b>
A. Metode Penelitian.....	53
B. Populasi dan Sampel.....	54
C. Teknik Pengumpulan Data.....	58
D. Instrumen Penelitian. ....	59
E. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data.....	61
1. Teknik Pengolahan Data.....	61
2. Teknik Analisa Data.....	62
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>75</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	75
B. Data Responden.....	76
C. Deskripsi dan Pengolahan Data Penelitian.....	79
D. Mengubah Data Ordinal menjadi Interval.....	110
E. Pengujian Hipotesis Penelitian.....	111
1. Pengujian Asumsi Klasik.....	111

2. Analisis Korelasi.....	116
3. Analisis Determinasi.....	118
4. Pengujian Hipotesis.....	120
F. Interpretasi Persamaan Model.....	122
G. Pembahasan Hasil Penelitian.....	126
H. Keterbatasan Penelitian.....	132
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	133
A. Kesimpulan.....	133
B. Saran.....	135
DAFTAR PUSTAKA.....	139
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENULIS	

**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**

## DAFTAR TABEL

	<b>Hal</b>
Tabel 1.1 Rekapitulasi Jumlah Promosi Pegawai Di Lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan.....	7
Tabel 1.2 Rekapitulasi Jumlah Pelanggaran Disiplin Pegawai Yang Disebabkan Oleh Mutasi.....	10
Tabel 3.1 Jumlah Populasi Penelitian.....	54
Tabel 3.2 Jumlah Sampel Penelitian.....	56
Tabel 3.3 Skor Jawaban Responden .....	60
Tabel 3.4 Kisi-Kisi Instrumen Kuesioner .....	60
Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel Kinerja (Y).....	63
Tabel 3.6 Uji Validitas Variabel Mutasi (X <sub>1</sub> ).....	65
Tabel 3.7 Uji Validitas Variabel Promosi Jabatan (X <sub>2</sub> ).....	66
Tabel 3.8 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	68
Tabel 3.9 Uji Reliabilitas Variabel Mutasi (X <sub>1</sub> ).....	68
Tabel 3.10 Uji Reliabilitas Variabel Promosi Jabatan (X <sub>2</sub> ).....	69
Tabel 3.11 Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai-r.....	72
Tabel 4.1 Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
Tabel 4.2 Responden berdasarkan Usia.....	77
Tabel 4.3 Responden berdasarkan Pendidikan.....	78
Tabel 4.4 Responden berdasarkan Status Kepegawaian.....	79
Tabel 4.5 Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Favorable Variabel Mutasi Indikator Pengalaman.....	82
Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Unfavorable Variabel Mutasi Indikator Pengalaman.....	82
Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Favorable Variabel Mutasi Indikator Pengetahuan.....	83

Tabel 4.8	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Unfavorable Variabel Mutasi Indikator Pengetahuan.....	84
Tabel 4.9	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Favorable Variabel Mutasi Indikator Kebutuhan.....	85
Tabel 4.10	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Unfavorable Variabel Mutasi Indikator Kebutuhan.....	86
Tabel 4.11	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Favorable Variabel Mutasi Indikator Prestasi Kerja.....	87
Tabel 4.12	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Unfavorable Variabel Mutasi Indikator Prestasi Kerja.....	88
Tabel 4.13	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Favorable Variabel Mutasi Indikator Tanggung jawab.....	88
Tabel 4.14	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Favorable Variabel Promosi Indikator Pengalaman.....	91
Tabel 4.15	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Unfavorable Variabel Promosi Indikator Pengalaman.....	91
Tabel 4.16	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Favorable Variabel Promosi Indikator Kecakapan.....	93
Tabel 4.17	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Unfavorable Variabel Promosi Indikator Kecakapan.....	94
Tabel 4.18	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Favorable Variabel Promosi Indikator Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan.....	96
Tabel 4.19	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Unfavorable Variabel Promosi Indikator Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan.....	97
Tabel 4.20	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Favorable Variabel Kinerja Indikator Hasil Kerja.....	100
Tabel 4.21	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Unfavorable Variabel Kinerja Indikator Hasil Kerja.....	100

Tabel 4.22	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Favorable Variabel Kinerja Indikator Pengetahuan Pekerjaan.....	102
Tabel 4.23	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Unfavorable Variabel Kinerja Indikator Pengetahuan Pekerjaan.....	102
Tabel 4.24	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Favorable Variabel Kinerja Indikator Inisiatif.....	103
Tabel 4.25	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Unfavorable Variabel Kinerja Indikator Inisiatif.....	103
Tabel 4.26	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Favorable Variabel Kinerja Indikator Kecekatan Mental.....	105
Tabel 4.27	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Unfavorable Variabel Kinerja Indikator Kecekatan Mental.....	105
Tabel 4.28	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Favorable Variabel Kinerja Indikator Sikap.....	107
Tabel 4.29	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Unfavorable Variabel Kinerja Indikator Sikap.....	107
Tabel 4.30	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Favorable Variabel Kinerja Indikator Disiplin waktu dan absensi.....	109
Tabel 4.31	Frekuensi Jawaban Responden Item Pernyataan Unfavorable Variabel Kinerja Indikator Disiplin waktu dan absensi.....	109
Tabel 4.32	Rata-rata mean dan simpangan baku (standar deviasi) interval	111
Tabel 4.33	Uji Multikolinieritas.....	114
Tabel 4.34	Uji Autokorelasi.....	116
Tabel 4.35	Koefisien Korelasi Variabel Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai.....	117
Tabel 4.36	Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai-r.....	118
Tabel 4.37	Koefisien Determinasi Variabel Mutasi terhadap Kinerja Pegawai.....	118
Tabel 4.38	Koefisien Determinasi Variabel Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai.....	119

Tabel 4.39	Koefisien Determinasi Variabel Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai.....	119
Tabel 4.40	Uji F.....	120
Tabel 4.41	Uji t.....	122



**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**



## DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 Model Penelitian.....	43
Gambar 4.1 Histogram Uji Normalitas.....	112
Gambar 4.2 Normal P-Plot Uji Normalitas.....	113
Gambar 4.3 Scatterplot pada Uji Heterokedastisitas.....	114
Gambar 4.4 Nilai Paradigma Variabel.....	125

**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**

## DAFTAR GRAFIK

	Hal
Grafik 1.1      Rekapitulasi Jumlah Mutasi Pegawai Di Lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan.....	7

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian
Lampiran 2	Kuesioner setelah Uji Validitas
Lampiran 3	Uji Validitas dan Uji Reabilitas variabel Kinerja Pegawai
Lampiran 4	Uji Validitas dan Uji Reabilitas variabel Mutasi
Lampiran 5	Uji Validitas dan Uji Reabilitas variabel Promosi Jabatan
Lampiran 6	Tabulasi Hasil Jawaban Responden Penelitian
Lampiran 7	Hasil Olah Data SPSS

**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**

# **BAB I**

## **PERMASALAHAN PENELITIAN**

### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Organisasi merupakan sekumpulan individu yang memiliki tujuan bersama. Dalam organisasi, perkembangannya tergantung pada individu-individu yang terdapat di organisasi tersebut. Oleh karena itu, setiap bagian pekerjaan harus diisi oleh individu-individu terbaik. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Perkembangan organisasi yang didasari pada pembentukan visi dan misi merupakan hasil pemikiran dalam mencapai tujuan organisasi. Guna mendapatkan orang-orang terbaik, maka dilakukan berbagai upaya mulai proses rekrutmen sampai proses pengembangan pegawai.

Manusia memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Sistem maupun prosedur yang dibangun dalam suatu organisasi dikembangkan oleh sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, sumber daya manusia memiliki peranan dalam kemajuan maupun perkembangan suatu organisasi. Perkembangan teknologi dapat membantu dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi, namun hal tersebut apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki etos kerja dan kinerja yang baik maka organisasi tersebut ibarat mesin yang berhenti, memiliki peralatan yang baik namun tidak mampu melaju untuk mencapai visi dan misi organisasi. Lebih dari itu, tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang baik, cepat, mudah, murah dan tepat waktu juga berdampak pada tuntutan peningkatan kinerja

Pegawai Negeri Sipil. Pegawai Negeri Sipil dituntut untuk lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi serta lebih empati terhadap kebutuhan masyarakat.

Upaya pengembangan sumber daya manusia akan sangat membantu di dalam peningkatan kinerja pegawai. Pada Kementerian Perhubungan, pengembangan pegawai dilakukan dengan cara pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil. Pendidikan dan pelatihan atau yang disingkat dengan diklat meliputi 2 (dua) hal yaitu diklat kepemimpinan dan diklat kompetensi jabatan. Diklat kepemimpinan merupakan diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Sedangkan diklat kompetensi jabatan merupakan jenis-jenis diklat pokok tertentu yang dibutuhkan sesuai dengan karakteristik setiap jabatan, agar kewenangan, tanggung jawab, tugas dan fungsi yang ada pada tiap-tiap jenjang jabatan dapat dilaksanakan dengan baik.

Selain dengan cara pengembangan kualitas pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian *reward* dan *punishment* merupakan langkah berkelanjutan dari peningkatan kinerja pegawai. Penerapan *reward and punishment*, merupakan langkah selanjutnya dalam peningkatan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai yang baik akan diberikan *reward* dan penurunan kinerja diberikan *punishment*. *Reward* dapat diberikan dalam bentuk promosi jabatan dan juga pengembangan karir, sedangkan *punishment* diberikan dalam bentuk demosi dan juga hukuman disiplin.

Dalam perwujudan langkah tersebut, harus mengacu pada Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 dan disempurnakan dengan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Tujuan diterbitkan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 untuk kedepan aparatur sipil negara yang ada di Indonesia menjadi aparatur sipil negara yang memiliki kekuatan dan kemampuan profesional kelas dunia, berintegritas tinggi, non parsial dalam melaksanakan tugas, berbudaya kerja tinggi dan kesejahteraan tinggi. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, Pasal 12 disebutkan bahwa Pegawai Aparatur Sipil Negara berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintah dan pembangunan nasional. Selanjutnya dalam implementasi pengembangan pegawai negeri sipil, pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017.

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, Pasal 72 disebutkan juga bahwa: (1) Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi; (2) promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerjasama, kreativitas, dan pertimbangan dan Tim Penilai Kinerja PNS pada instansi pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan. Sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 177 ayat (3) bahwa promosi dan mutasi termasuk dalam manajemen pengembangan karier pegawai negeri sipil, dimana harus dilakukan dengan menerapkan prinsip Merit.

Manajemen pegawai negeri sipil merupakan pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Promosi jabatan bertujuan untuk menunjang kegiatan organisasi atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan. Promosi merupakan upaya dalam meningkatkan kinerja dan prestasi pegawai untuk dapat memberikan hasil kerja yang baik. Pegawai negeri sipil yang mendapatkan kesempatan promosi setidaknya harus mampu menunjukkan kinerja yang baik selama 2 (dua) tahun. Hal tersebut, dibuktikan dalam penilaian prestasi kerja pegawai selama 2 (dua) tahun terakhir. Dengan demikian, promosi merupakan sebagai bentuk reward kepada pegawai negeri sipil yang telah berkinerja baik. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 198 ayat (1), Promosi merupakan bentuk pola karir yang dapat berbentuk vertikal atau diagonal.

Pegawai negeri sipil memiliki tugas dan fungsi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Bentuk pelayanan publik tidak hanya terkait dokumen kependudukan masyarakat, namun secara holistik menyangkut kebutuhan masyarakat. Salah satu pelayanan publik yang terkait dalam kebutuhan masyarakat yaitu pelayanan dalam bidang transportasi. Transportasi merupakan kebutuhan pokok bagi masyarakat. Transportasi merupakan proses pemindahan barang atau manusia dari suatu lokasi ke lokasi tujuan. Upaya membina dan pemberdayaan transportasi secara massal sudah ada sejak era PELITA. Oleh karena itu, perlu adanya peran serta pemerintah dalam penyelenggaraan

transportasi. Kementerian Perhubungan merupakan Kementerian/ Lembaga teknis dibidang transportasi. Kementerian Perhubungan bertanggung jawab dalam penyelenggaraan transportasi di Indonesia. Unit eselon I Kementerian Perhubungan yang berperan dalam penyediaan sumber daya manusia ahli dalam bidang transportasi di Indonesia yaitu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan. Tujuan utama pembentukan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan ini adalah untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia di bidang transportasi serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia di bidang transportasi melalui pendidikan dan pelatihan. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan diharapkan mampu menghasilkan sumber daya manusia yang unggul di bidang transportasi melalui pendidikan dan pelatihan. Sumber daya manusia di bidang transportasi yang unggul tidak hanya pada tingkat nasional tapi juga tingkat internasional.

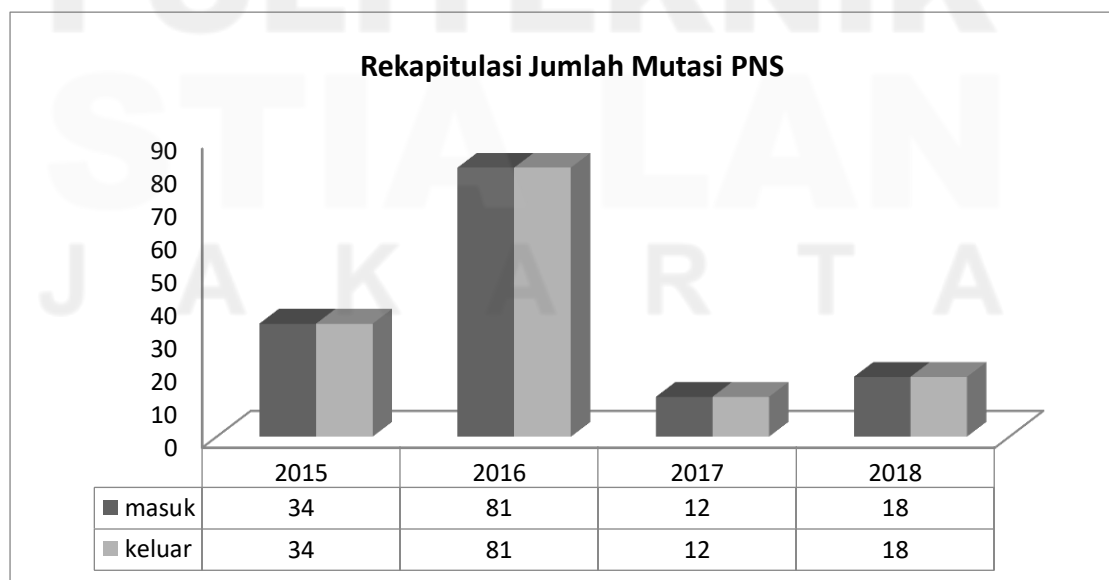
Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan dibantu oleh staf kesekretariatan dan beberapa unit penyelenggara teknis. Unit penyelenggara teknis tersebut tersebar di berbagai wilayah Indonesia, yang meliputi : (1) Sekolah Tinggi Transportasi Darat Bekasi, (2) Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran Jakarta, (3) Sekolah Tinggi Penerbangan Indonesia Curug, (4) Balai Besar Pendidikan, Pelatihan dan Penyegaran Ilmu Pelayaran Jakarta, (5) Politeknik Keselamatan Transportasi Jalan Tegal, (6) Politeknik Transportasi Sungai Danau dan Penyeberangan Palembang, (7) Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, (8) Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar, (9) Politeknik Pelayaran Sumatera Barat (10) Politeknik Pelayaran Surabaya, (11)



Politeknik Penerbangan Surabaya, (12) Akademi Perkeretaapian Indonesia Madiun, (13) Akademi Teknik Keselamatan Penerbangan Medan, (14) Akademi Teknik Keselamatan Penerbangan Makassar, (15) Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Darat Bali, (16) Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Darat Mempawah, (17) Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut, (18) Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Tangerang, (19) Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Barombong, (20) Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Sorong, (21) Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Aceh Malahayati, (22), Balai Diklat Pelayaran Minahasa Selatan, (23) Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Palembang, (24) Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura, (25) Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Curug, (26) Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Banyuwangi, dan (27) Balai Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karakter SDM Transportasi, Bandung.

Saat ini, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan memiliki 2.626 orang. Namun jumlah tersebut belum dapat memenuhi kebutuhan jumlah pegawai negeri sipil pada setiap unit pelaksana teknis. Terlebih lagi dengan pengembangan organisasi dalam peningkatan pelayanan kepada masyarakat melalui pendirian unit pelaksana teknis baru yang berada di berbagai wilayah daerah, masih belum dapat melakukan rekrutmen dikarenakan moratorium penerimaan calon pegawai negeri sipil serta pegawai negeri sipil yang telah selesai masa baktinya karena memasuki masa persiapan pensiun. Sebagai tugas pokok dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, unit pelaksana teknis yang berada di bawah naungan Badan Pengembangan Sumber Daya

Manusia Perhubungan memiliki kewajiban untuk mendidik, melatih dan mengembangkan sumber daya manusia yang unggul di bidang transportasi. Perbedaan kualitas sumber daya manusia, khususnya tenaga pendidik, tentunya berdampak pada kualitas peserta didik. Dengan kondisi tersebut, bagian Kepegawaian Sekretariat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan melakukan mutasi pada beberapa pegawai negeri sipil. Dalam rentang waktu 2015 sampai dengan 2018, Sekretariat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia telah melakukan mutasi pegawai negeri sipil untuk memenuhi kebutuhan pegawai negeri sipil pada unit pelaksana teknis yang berada di berbagai daerah. Adapun pelaksanaan mutasi pegawai negeri sipil di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan dalam rentang waktu 2015 hingga 2018 adalah sebagai berikut:



Grafik 1.1 Rekapitulasi Jumlah Mutasi Pegawai di lingkungan Badan  
Pengembangan SDM Perhubungan

Selain itu, dengan jumlah kebutuhan pegawai negeri sipil, baik jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu, pada setiap unit pelaksana teknis maka upaya yang dapat dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan pengembangan karir pegawai negeri sipil yaitu dengan cara mutasi. Penurunan kinerja pegawai juga dapat disebabkan oleh beban kerja. Beban kerja yang tidak merata pada masing-masing pegawai akan mengakibatkan konflik interpersonal dan intrapersonal. Individu akan cenderung membandingkan beban pekerjaannya dengan rekan kerjanya, apabila dirasakan tidak adil oleh individu, hal ini akan berdampak pada kinerja pegawai. Mutasi pada dasarnya bertujuan untuk pengembangan pegawai. Pegawai yang memiliki beban kerja yang kurang, dipindahkan ke bagian lain yang sesuai dengan kompetensinya. Lebih dari itu, mutasi juga bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Terdapat beberapa alasan dilakukan mutasi pada pegawai negeri sipil antara lain yaitu (1) Memenuhi kebutuhan tenaga kerja dibagi atau unit yang kekurangan tenaga, tanpa merekrut tenaga dari luar, (2) Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing, (3) Memberi motivasi kepada pegawai, (4) Membatasi rasa bosan pegawai kepada pekerjaan, jabatan, tempat yang sama. Mutasi yang dilakukan secara objektif akan berdampak positif pada perkembangan organisasi.

Perpindahan posisi yang masih dalam kelas atau grade yang tidak berbeda disebut juga dengan *lateral transfer*. *Lateral transfer* merupakan sebuah perpindahan posisi dengan memperbandingkan tugas-tugas, level tanggung jawab dan lingkup pekerjaan. Selain itu *lateral transfer* tersebut juga tidak diikuti

dengan adanya perubahan gaji. Pada lingkup Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan, pengelolaan kepegawaian lebih banyak menggunakan sistem *lateral transfer* dibandingkan promosi. Hal ini dikarenakan terbatasnya jumlah posisi struktural namun memiliki satuan kerja yang banyak sehingga membutuhkan sumber daya manusia untuk mengisi posisi jabatan fungsional umum untuk operasional perkantoran. Adanya ketidakmerataan beban kerja pegawai pada satuan kerja di lingkup Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan maka perlu dilakukan tindakan *lateral transfer* untuk mengisi kekurangan pada satuan kerja yang memiliki jumlah pegawai yang sedikit sehingga memiliki beban kerja yang lebih tinggi. Di sisi lain, adanya pegawai yang memasuki usia pensiun maka perlu melakukan regenerasi untuk menggantikan posisi tersebut. Upaya tersebut yang dimaksud adalah promosi. Lain hanya *lateral transfer*, promosi adalah memindahkan pegawai ke tugas yang lain, level tanggung jawab yang lebih tinggi serta cakupan pekerjaan yang lebih luas. Promosi juga dapat dikatakan sebagai bagian dari sistem *reward*. Dalam rentang waktu 2015 hingga 2018, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan telah melakukan promosi terhadap pegawai negeri sipil. Adapun data promosi rentang waktu 2015 hingga 2018 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Rekapitulasi Jumlah Promosi Pegawai di lingkungan Badan Pengembangan SDM Perhubungan

No	Jenjang	Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang Promosi			
		2015	2016	2017	2018
1.	Promosi ke Jabatan Pimpinan Pratama		1		1
2.	Promosi ke Jabatan Administrator	5	4	5	6
3.	Promosi ke Jabatan Pengawas	36	6	15	24
	Jumlah	41	11	20	31

Penerapan sistem *lateral transfer* atau mutasi serta promosi dalam lingkup Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan memiliki konsekuensi terhadap kepuasan dan ketidakpuasan pegawai. Bagi pegawai yang tidak puas akan berdampak pada permasalahan indisipliner. Akibat adanya pegawai yang indisipliner, maka kepada pegawai tersebut dikenakan hukuman disiplin sebagaimana data pada tabel. 1.2. Dalam beberapa permasalahan indisipliner di lingkup Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan yang disebabkan oleh mutasi yaitu adanya pegawai yang dikenakan hukuman disiplin sedang hingga berat, mulai penurunan pangkat serta penundaan kenaikan pangkat hingga pemecatan. Ada berbagai kendala dalam melakukan *lateral transfer*, mulai dari jauhnya lokasi satuan kerja yang baru hingga pertimbangan keluarga. Mereka dikenakan hukuman disiplin tersebut dikarenakan ketidakhadiran tanpa alasan sesuai peraturan perundangan yang berlaku pada satuan kerja yang baru. Namun hal tersebut tidak hanya terjadi pada pegawai yang terkena kebijakan *lateral transfer*, tapi juga pegawai yang dipromosikan namun jauh dari lokasi domisilinya. Hal ini tercermin dari tingginya tingkat perpindahan pegawai

dikarenakan ketidakpuasan pada satuan kerja yang baru. Adapun data pegawai negeri sipil yang menerima hukuman disiplin terkait indisipliner yang disebabkan oleh mutasi dalam rentang waktu 2015 hingga 2018 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2 Rekapitulasi Jumlah Pelanggaran Disiplin Pegawai yang disebabkan oleh Mutasi

No	Unit Kerja	Jumlah (orang)	Jenis Sanksi
1.	BP3KSDMT	1	Pemberhentian secara tidak hormat
2.	BDP Padang Pariaman	2	Penurunan pangkat satu tingkat selama 3 (tiga) tahun
3.	BDP Minahasa Selatan	3	Penurunan pangkat satu tingkat selama 3 (tiga) tahun
4.	BDP Padang Pariaman	2	Pemberhentian secara tidak hormat
5.	BDP Minahasa Selatan	1	Mengundurkan diri
6.	ATKP Makassar	2	Pemberhentian secara tidak hormat
7.	BDP Minahasa Selatan	1	Pemberhentian secara tidak hormat
8.	BP2IP Tangerang	1	Pemberhentian secara tidak hormat
9.	BP2IP Malahayati Aceh	1	Pemberhentian secara tidak hormat
10.	ATKP Medan	1	Pemberhentian secara tidak hormat
11.	PPSDM Phb Laut	1	Pemberhentian secara tidak hormat
	<b>JUMLAH</b>	<b>16</b>	

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, dalam lingkup Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan, promosi jabatan tidak hanya linear dalam satu unit kerja, namun juga memungkinkan untuk berpindah ke unit kerja lain yang berada di daerah. Hal ini terkait dengan penerapan sistem pengelolaan pegawai yang dimana pegawai yang dipromosikan harus pindah dari unit kerjanya dan ditempatkan di unit kerja yang lain. Hal tersebut dimaksudkan agar pegawai

tersebut dapat lebih mengembangkan diri dan melakukan perubahan pada unit kerjanya yang baru sehingga pegawai yang mendapatkan promosi jabatan dimungkinkan untuk pindah unit kerja yang berada jauh dari tempat tinggalnya. Ungkapan yang melekat di masyarakat seperti makan enggak makan asal kumpul dapat dimungkinkan menjadi salah satu penyebab pegawai enggan meninggalkan jauh daerahnya untuk sebuah promosi jabatan sehingga hal tersebut mengakibatkan pegawai bekerja dengan cara “ogah-ogahan”.

Berdasarkan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dinilai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai. Sasaran Kinerja Pegawai memiliki 2 (dua) komponen penilaian yaitu kedisiplinan dan prestasi kerja pegawai. Dengan demikian, Pegawai Negeri Sipil yang dikenakan hukuman disiplin mencerminkan bahwa Pegawai Negeri Sipil tersebut memiliki kinerja yang rendah. Ketidakhadiran dalam jam kerja maupun perilaku yang melanggar ketentuan yang berlaku menggambarkan pegawai tersebut tidak dapat menunjukkan *performance* yang baik dalam upaya untuk peningkatan karirnya. Apabila pegawai tidak dapat menunjukan kehadirannya dalam jam kerja, maka dapat menjadi indikator bahwa pegawai tersebut tidak dapat mencapai output yang telah ditetapkan dalam kontrak kerja. Kinerja merupakan capaian output yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu. Dalam penilaian kinerja pegawai, output yang ditetapkan dalam kontrak kerja harus dapat dicapai dalam satu tahun.

Mengacu pada beberapa penelitian terdahulu, mutasi maupun promosi memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai. Pegawai akan

mendapatkan kesempatan untuk menambah wawasan serta *refresh* atau meminimalisir kejenuhan akan tugas-tugasnya melalui program mutasi. Namun berdasarkan fakta-fakta yang terjadi, dimana pegawai yang dipindahkan ke satuan kerja yang baru, terkena hukuman indisipliner sehingga hal tersebut mencerminkan bahwa program mutasi tidak memberikan dampak peningkatan kinerja namun sebaliknya. Lebih dari itu, terdapat opini bahwa program mutasi tersebut membuat karir mereka terhenti atau tidak berjalan sesuai yang mereka harapkan. Mutasi dan promosi menjadi suatu ketakutan bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkup Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan karena tidak bisa jauh dari keluarga.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa dengan luasnya ruang lingkup unit pelaksana teknis di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan bahwa kebijakan mutasi tentunya akan mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil. Selain itu, promosi jabatan yang menempatkan pegawai di unit pelaksana teknis diluar daerahnya akan mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil. Dengan berfokus pada mutasi dan promosi jabatan sebagai salah satu upaya untuk pengembangan pegawai di dalam mencapai visi dan misi organisasi maka penulis melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan”**.

## **B. Pokok Permasalahan**

Dengan adanya kasus pelanggaran disiplin setelah pegawai negeri sipil dikenakan mutasi pada lingkup Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia



Perhubungan sebagaimana latar belakang permasalahan diatas, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan.

### **2. Manfaat Penelitian**

#### **a. Manfaat Terhadap Kepentingan Organisasi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi *stakeholder* Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan dalam menjalankan tugas pokoknya untuk mencapai visi dan misi organisasi melalui peningkatan kinerja pegawai negeri sipil.

#### **b. Manfaat Terhadap Dunia Akademik**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang teori mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja.

c. Manfaat terhadap Dunia Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan pertimbangan ataupun sumbangan pemikiran bagi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan dalam rangka merumuskan kebijakan mutasi dan promosi jabatan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai. Disamping itu hasil penelitian juga diharapkan berguna bagi penelitian selanjutnya yang memiliki pokok bahasan tentang pengembangan sumber daya manusia.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Bab ini merupakan akhir dari rangkaian analisis dan kajian terhadap masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Sebagai bagian akhir, maka bab ini akan menyajikan benang merah terhadap bab-bab sebelumnya yang disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara mutasi terhadap kinerja pegawai di lingkup Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan dengan nilai  $r = 0,435$ . Hal ini menjelaskan bahwa pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai bernilai positif dengan nilai 0,435. Pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai bersifat sedang dan searah. Kemudian secara parsial, nilai pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) variabel mutasi terhadap variabel kinerja sebesar 0,189 atau 18,9%. Selanjutnya didalam mencari taraf signifikasi dilakukan dengan melakukan Uji t, berdasarkan pengujian Uji t didapatkan nilai prob t hitung untuk variabel mutasi sebesar 3,510 dimana  $t \text{ hitung } (3,510) > t \text{ tabel } (1,9873)$  atau nilai signifikasi pada variabel mutasi sebesar  $0,01 < 0,05$ , maka dapat disebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa penerapan mutasi akan memberikan dampak yang signifikan dan meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di lingkup Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan ke level yang lebih baik.

2. Terdapat pengaruh yang positif namun tidak signifikan antara promosi terhadap kinerja pegawai di lingkup Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan dengan nilai  $r = 0,347$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai bernilai positif dengan nilai  $0,347$ . Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai bersifat rendah dan searah. Kemudian secara parsial, nilai pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh koefisien determinasi ( $R$  square) variabel promosi jabatan terhadap variabel kinerja sebesar  $0,12$  atau  $12\%$ . Selanjutnya didalam mencari taraf signifikansi dilakukan dengan melakukan Uji  $t$ , berdasarkan pengujian Uji  $t$  didapatkan nilai prob  $t$  hitung untuk variabel promosi jabatan sebesar  $1,824$  dimana  $t$  hitung ( $1,824$ ) <  $t$  tabel ( $1,9873$ ) atau nilai signifikansi pada variabel mutasi sebesar  $0,71 > 0,05$ , maka dapat disebutkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan. Nilai-nilai tersebut menunjukkan pemberlakuan promosi tidak akan memberikan dampak yang signifikan dan hanya sedikit meningkatkan level kinerja pegawai negeri sipil di lingkup Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara mutasi dan promosi terhadap kinerja pegawai negeri sipil di lingkup Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan. Pengaruh mutasi dan promosi terhadap kinerja pegawai secara simultan dapat diketahui melalui analisa determinasi. Berdasarkan analisa determinasi didapatkan bahwa koefisien determinasi ( $R$  square) variabel mutasi dan promosi jabatan terhadap variabel kinerja sebesar  $0,214$ . Hal ini menunjukkan pengaruh secara simultan sebesar  $21,4\%$ .

Kemudian, hasil uji keterandalan model atau uji F didapatkan bahwa variabel mutasi dan promosi secara simultan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini berarti nilai signifikansi  $< 0,05$  dan hasil F hitung  $(14,050) > F$  tabel  $(3,08)$  sehingga dapat disimpulkan mutasi dan promosi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini, penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Pada dasarnya tujuan mutasi adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai serta untuk mereduksi kejenuhan pegawai di dalam bekerja. Mutasi juga bertujuan untuk menambah pengalaman baru bagi pegawai. Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa responden menyepakati bahwa mutasi bertujuan untuk peningkatan kinerja dan cara menambah pengalaman kerja. Selain itu, mutasi juga merupakan cara untuk meningkatkan pengetahuan kerja bagi pegawai terutama pada saat pegawai mengisi kekosongan jabatan pada suatu unit kerja. Selanjutnya, responden juga menyepakati bahwa mutasi dapat meningkatkan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya. Dari kelima indikator mutasi, yaitu pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, prestasi kerja dan tanggung jawab didapatkan hasil bahwa responden yang menyatakan persetujuan pada indikator pengalaman sebesar 42,75%, selanjutnya pada indikator pengetahuan sebesar 41,72%. Lain halnya pada indikator kebutuhan, persentase responden yang menyetujui sebesar 30,35%. Kemudian pada indikator prestasi kerja, persentase responden yang menyetujui sebesar 42,62% dan sebesar 43,23% responden menyetujui bahwa mutasi untuk meningkatkan

tanggung jawab. Dengan demikian, peneliti menyarankan kepada Sekretaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan selaku Pejabat Pembina Kepegawaian di lingkup unit Eselon I Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan bahwa dalam melaksanakan kebijakan mutasi perlu memperhatikan kebutuhan satuan kerja. Mutasi dilakukan untuk mengisi jabatan yang kosong sehingga perlu diperhatikan apabila dalam memutasi pegawai untuk melakukan cross check terkait formasi/ jabatan yang lowong yang akan diisi pegawai. Dengan demikian, pegawai yang dimutasi di satuan kerja tersebut dapat segera menempati posisi tersebut.

2. Diantara kedua variabel bebas yaitu promosi dan mutasi, variabel promosi adalah variabel yang terlemah dalam hal korelasi dengan kinerja pegawai. Variabel promosi terdapat tiga indikator yaitu pengalaman, kecakapan serta kombinasi pengalaman dan kecakapan. Berdasarkan hasil pengambilan data melalui kuesioner didapatkan, persentase responden yang menyetujui bahwa pengalaman merupakan dasar untuk pemberian promosi sebesar 33,02%, kemudian kecakapan memiliki persentase sebesar 48,9%, sedangkan kombinasi pengalaman dan kecakapan sebesar 44,52%. Dengan demikian dapat disarankan kepada Sekretaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan bahwa dalam pemberian kesempatan promosi juga memperhatikan masa kerja pegawai. Pegawai senior juga sebaiknya diberikan kesempatan assesment sehingga menjadi suatu persepsi bagi pegawai bahwa masa kerja pegawai tersebut mendapatkan apresiasi dari pimpinan pusat. Sebaiknya masa kerja juga menjadi pertimbangan bagi Sekretaris Badan

Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan untuk menjadi penilaian dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk mempromosikan pegawai.

3. Seiring dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil maka Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 telah dicabut. Oleh karena itu, perlu adanya sosialisasi kepada Pegawai Negeri Sipil di lingkup Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan terkait Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 agar Pegawai Negeri Sipil memahami peraturan terbaru yang berlaku terkait pengembangan pola karir Pegawai Negeri Sipil serta memahami mulai berlakunya era merit system. Merit system adalah kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan. Pegawai Negeri Sipil perlu mengetahui bahwa kebijakan dalam pengangkatan ke jabatan struktural maupun fungsional tergantung pada kompetensi teknis, manajerial dan sosio kultural dan harus ditempuh melalui seleksi. Dengan mengetahui adanya tata tertib tersebut maka Pegawai Negeri Sipil diharapkan akan meningkatkan kinerjanya serta meningkatkan kompetensinya melalui pendidikan dan pelatihan sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerjanya.
4. Berdasarkan hasil pengujian SPSS, bahwa variabel mutasi dan promosi akan memberikan pengaruh yang lebih baik kepada variabel kinerja apabila

dilakukan secara bersamaan daripada secara parsial, dengan demikian dapat disarankan kepada Sekretaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan bahwa dalam penerapan mutasi dan promosi sebaiknya dilakukan secara bersamaan. Pegawai Negeri Sipil yang dipromosikan sebaiknya dimutasikan dari unit kerja asalnya. Pegawai negeri sipil yang dipromosikan dan dimutasikan dari unit kerjanya akan terpacu untuk menunjukkan kinerjanya yang lebih baik dan menjadi pemicu semangat dan motivasinya untuk memberikan performa yang baik dalam pekerjaannya. Pada lingkungan kerja yang baru, tentunya akan memberikan pengalaman dan pengetahuan yang baru bagi pegawai negeri sipil yang dipromosikan.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A



## DAFTAR PUSTAKA

### 1. Buku

- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswanda Pressindo.
- Appannaiah, et all. (2010). *Organizational Behaviour*. Bangalore: Himalaya Publishing House.
- Dharma, S. (2012). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fadel, M. 2009. *Reinventing Government (Pengalaman Dari Daerah)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Manulang, M., & Manulang A.M.H. 2011. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moekijat. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Nitisemito, A. S. (2002). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pasolong, H. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta: Bandung.
- Santoso, Singgih (2010). *Statistik Parametrik, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Cetakan Pertama, PT Elex Media Komputindo: Jakarta
- Sastrohadiwiryo, B. S. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian , S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sumarsono, S. H. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia.

Wahyudi, B (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.

Wijono, S. (2010). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Kencana.

## 2. Jurnal

Achmad N.K., & Ana S. Effect of Mutation and Career Development on Performance through Work Motivation at the Class I Airport of Juwata Tarakan. *Journal Research and Analysis : Economy*. 2597-6591.

Adjei, D. (2012). The Impact of Job Rotation On Employees Performance A Case Study: Utrak Financial Servies Limited. *School of Business*.

Al-Hakim, M.I., Nazaruddin, Isfenti S., & Yossie Rossanty (2019, January). The Effect of Promotion, Mutation and Organizational Culture on Employees' Performance: Evidence from a Plantation Company in Medan, North Sumatra, Indonesia. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 2(1), 22-27.

Fatmawati, P. (2013). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset (DPPKA) Kabupaten Kulon Progo.

Hadi, A., & Seprini. (2014). Dampak Mutasi dan Promosi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 2 Rambah Hilir. *Jurnal Cano Ekonomos*, 99-116.

Haryanti, T. (2017). Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru di SMK Tunas Pemuda. *Research and Development Journal of Education*.

Indrawan, M. I., (2015, Oktober). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai P.T. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal ilmiah Integritas*. Vol 1, no. 3.

Judas, A. (2013). Mutasi dan Promosi Jabatan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. *Jurnal EMBA* 1219, vol 1, no. 4. 1219-1228.

- Nindyati, A. D. (2003). Sex Role Identity dan Self Efficacy Sebagai Mediator pada Hubungan antara Tiga Kebutuhan dari McClelland dengan Kinerja Karyawan. 22.
- Noor, T. (2017). Pengaruh Mutasi, Promosi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Banjarbaru. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 3.
- Ortega, Jaime. (2001). Job Rotation as a Learning Mechanism. *Management Science* 47, (10), 1361-1370.
- Pratama, D. B., Sunuharyo, B. S., & Hakam, M. S. (2013, Juni 2). Pengaruh Intensif dan Promosi Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. PLN Persero Distribusi Jawa Timur Unit Pelayanan dan Jaringan Kabupaten Sampang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2, 76-81.
- Rahayu, S. (2017, Oktober). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Metalindo. *Jurnal Ilmiah Kreatif: Pemasaran, Sumberdaya Manusia dan Keuangan*, 5, 59-75.
- Rinaldi, U., Sani, & Martono. (2017, April). Mutation and Promotion System and Its Relation To Employee Satisfaction and Job Performance of West Kalimantan Immigration Office. *Journal of Applied Management (JAM)*, 16, 106-114.
- Razak, Abdul., dkk (2018). *Influence of Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance*. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 3, 18-27.
- Rundegan, S, Pio, R.J, & Pangkey M. (2014). Pengaruh Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*. vol.3, no. 1.
- Santoso, B., & Riyardi, A. (2012, Juni). Rotasi, Mutasi dan Promosi Karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten. *Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 26-34.
- Shaliha, M. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kota Makassar. Makassar: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

### **3. Peraturan Perundang-Undangan**

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, Tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000, Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, Tentang Manajemen ASN.

**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**