

**PENGARUH PROMOSI DAN MUTASI JABATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA
KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V PEKANBARU)**

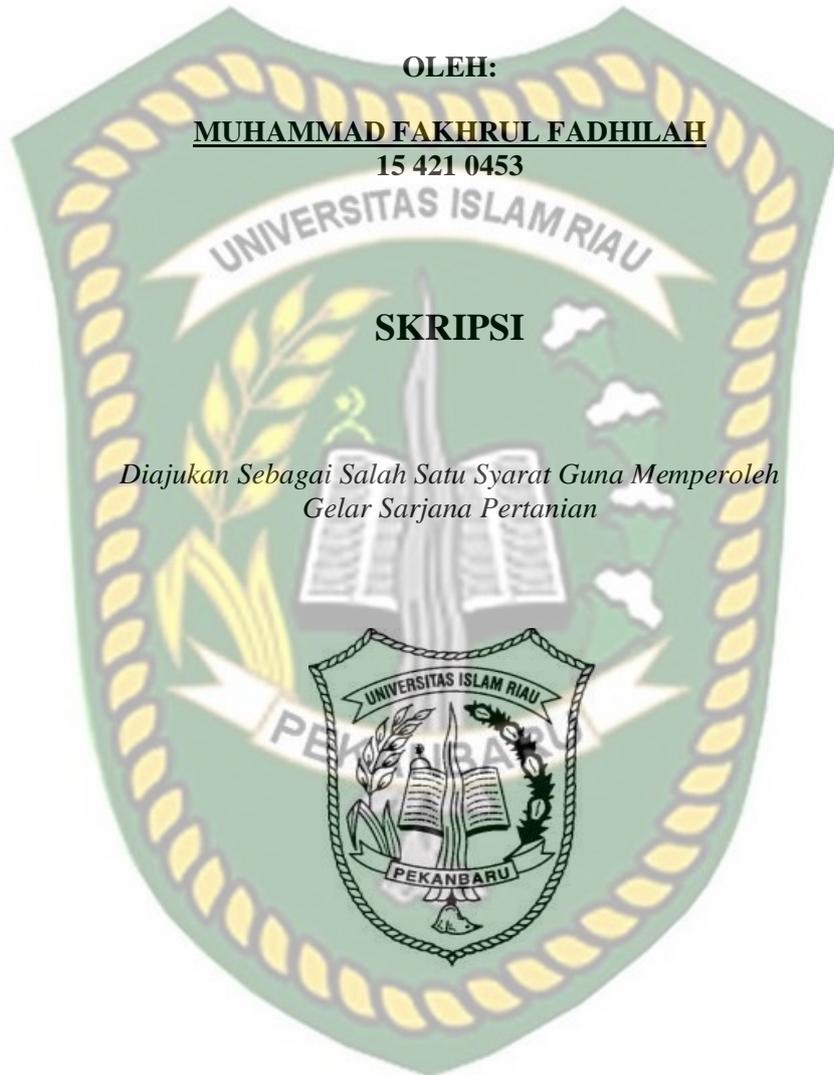
OLEH:

MUHAMMAD FAKHRUL FADHILAH

15 421 0453

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Pertanian*



**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU
2019**

**PENGARUH PROMOSI DAN MUTASI JABATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA
KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V PEKANBARU)**

SKRIPSI

NAMA : MUHAMMAD FAKHRUL FADHILAH
NPM : 154210453
PROGRAM STUDI : AGRIBISNIS

**KARYA ILMIAH INI TELAH DI PERTAHANKAN DALAM UJIAN
KOMPREHENSIF YANG DILAKSANAKAN PADA TANGGAL 13 DESEMBER 2019
DAN TELAH DISEMPURNAKAN SESUAI SARAN YANG TELAH DISEPAKATI SERTA
KARYA ILMIAH INI MERUPAKAN SYARAT PENYELESAIAN STUDI PADA
FAKULTAS PERTANIAN UNIVERSITAS ISLAM RIAU**

MENYETUJUI

Dosen Pembimbing

Hj. Sri Ayu Kurniati, SP, M.Si

**Dekan Fakultas Pertanian
Universitas Islam Riau**



Dr. Ir. Ujang Paman Ismail, M.Agr

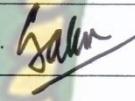
**Ketua Program Studi
Agribisnis**



Ir. Salman, M.Si

**KARYA ILMIAH INI TELAH DIPERTAHANKAN DALAM UJIAN
KOMPREHENSIF FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS ISLAM RIAU**

TANGGAL 13 DESEMBER 2019

No	NAMA	JABATAN	TANDA TANGAN
1	Hj. Sri Ayu Kurniati, SP, M.Si	Ketua	1. 
2	Ir. Salman, M.Si	Anggota	2. 
3	Ir. Hj. Septina Elida, M.Si	Anggota	3. 
4	Darus, SP, MMA	Notulen	4. 

BIOGRAFI PENULIS



MUHAMMAD FAKHRUL FADHILAH lahir di Sei Siasam pada Tanggal 01 Maret 1997. Anak keuda dari 4 bersaudara dari pasangan Alm. Zulkifli (Ayah) dan Nur Aini (Ibu). Penulis menyelesaikan Pendidikan Sekolah Dasar Pada Tahun 2009 di SDN 006 Pendalian IV KOTO, Rokan Hulu. Pada tahun yang sama, penulis melanjutkan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 (SMPN 2) Ujung Batu, Rokan Hulu dan menyelesaikan pendidikan pada Tahun 2012. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Atas Swasta (SMAS) Taman Siswa Lubuk Pakam, Sumatera Utara dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 2015. Pada tahun yang sama pula, penulis melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi Swasta di Kota Pekanbaru yaitu Universitas Islam Riau pada Fakultas Pertanian dengan Program Studi Agribisnis. Penulis melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru)”** dan pada tanggal 13 Desember 2019 penulis berhasil mempertahankan Ujian Komprehensif pada sidang Meja Hijau.

ABSTRAK

MUHAMMAD FAKHRUL FADHILAH (154210453) Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Pembimbing Ibu Hj. Sri Ayu Kurniati, SP, M.Si.

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam meningkatkan pelayanan serta pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu sumber daya manusia hendaknya diperlakukan secara adil dan layak dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan agar semangat dalam bekerja semakin tinggi. Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis: 1) Karakteristik karyawan. 2) Persepsi karyawan terhadap promosi, mutasi jabatan dan kepuasan kerja karyawan. 3) Pengaruh promosi dan mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 sampel dengan menggunakan metode *proportionate stratified random sampling*. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik karyawan PTPN V Pekanbaru rata-rata umur karyawan 37,65 tahun dengan tingkat pendidikan rata-rata 15,60 tahun, lama bekerja 11,42 tahun dan jumlah tanggungan keluarga karyawan 2,9. Rata-rata tertinggi persepsi karyawan terhadap promosi jabatan adalah puas dengan jumlah 42 orang, persepsi sangat puas terhadap mutasi jabatan sebanyak 34 orang dan persepsi puas terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 55 orang. Berdasarkan hasil uji F yang dilakukan dapat diketahui bahwa promosi dan mutasi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil uji t diketahui bahwa secara parsial promosi dan mutasi jabatan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci: promosi, mutasi jabatan, kepuasan kerja, regresi linier berganda

ABSTRACT

MUHAMMAD FAKHRUL FADHILAH (154210453) *The Effect of Promotion and Mutation of Position on Employee Job Satisfaction of PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Supervisor Ms. Hj. Sri Ayu Kurniati, SP, M.Sc.*

Human resources have an important role in improving services and achieving company goals. Therefore human resources should be treated fairly and properly by taking into account employee job satisfaction so that enthusiasm for work is higher. This research was conducted at PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. The purpose of this study is to analyze: 1) Characteristics of employees. 2) Employee's perception of promotion, job transfer and employee job satisfaction. 3) The effect of promotions and job transfers on employee job satisfaction. The sample used in this study were 100 samples using proportionate stratified random sampling method. The analysis used in this research is descriptive analysis and multiple linear regression analysis. The results of this study indicate that the characteristics of PTPN V Pekanbaru employees are an average age of 37.65 years with an average level of education of 15.60 years, 11.42 years of work and 2.9 dependents. The highest average of employee perceptions of job promotions is satisfied with 42 people, very satisfied perceptions of job transfers of 34 people and satisfied perceptions of employee job satisfaction of 55 people. Based on the results of the F test conducted can be seen that the promotion and mutation of positions simultaneously influence the employee job satisfaction. Based on the results of the t test it is known that partially promotions and job transfers have a significant effect on employee job satisfaction.

Keywords: promotion, job mutation, job satisfaction, multiple linear regression

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru)” sebagai syarat mendapatkan gelar Sarjana Pertanian pada Fakultas Pertanian Universitas Islam Riau.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing yaitu Ibu Hj. Sri Ayu Kurniati, SP, M.Si yang telah banyak meluangkan waktu, pemikiran, maupun tenaga dalam memberikan pengarahan dan bimbingan dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu dalam persiapan hingga selesainya skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, penulis mengharapkan saran dan kritikan yang sifatnya membangun. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis dan pihak lain yang membutuhkan.

Pekanbaru, Desember 2019

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
1.4 Ruang Lingkup Penelitian	7
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Karyawan	8
2.2. Promosi Jabatan	10
2.2.1. Manfaat Promosi Jabatan	12
2.2.2. Faktor yang Mempengaruhi Promosi Jabatan.....	13
2.2.3. Indikator Promosi Jabatan.....	14
2.3. Mutasi Jabatan.....	16
2.3.1. Manfaat Mutasi Jabatan	18
2.3.2. Jenis-Jenis Mutasi Jabatan	19

2.3.3. Dasar Pelaksanaan Mutasi Jabatan.....	20
2.3.4. Indikator Mutasi Jabatan.....	21
2.4. Kepuasan Kerja.....	22
2.4.1. Manfaat Kepuasan Kerja.....	23
2.4.2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	23
2.4.3. Indikator Kepuasan Kerja.....	24
2.5. <i>Method Successive Interval</i> (MSI).....	25
2.6. Analisis Regresi Linier Berganda.....	27
2.6.1. Metode Kuadrat Terkecil.....	28
2.6.2. Uji Asumsi Klasik.....	30
2.7. Penelitian Terdahulu.....	31
2.8. Kerangka Pemikiran.....	36
2.9. Hipotesis Penelitian.....	39
III. METODE PENELITIAN	
3.1. Metode, Tempat dan Waktu Penelitian.....	40
3.2. Teknik Pengambilan Sampel.....	40
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.4. Konsep Operasional.....	42
3.5. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	44
3.5.1. Uji Validitas.....	44
3.5.2. Uji Reliabilitas.....	45
3.6. Analisis Data.....	46
3.6.1. Karakteristik Karyawan.....	46

3.6.2.	Persepsi Karyawan Terhadap Promosi, Mutasi Jabatan dan Kepuasan Kerja.	47
3.6.3.	Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	50
IV. KEADAAN UMUM DAERAH PENELITIAN		
4.1.	Sejarah Berdirinya PT. Perkebunan Nusantara V.	55
4.2.	Visi dan Misi Perusahaan.	57
4.3.	Struktur Organisasi Perusahaan.	59
4.4.	Tugas Masing-Masing Divisi Pekerjaan.	61
V. HASIL DAN PEMBAHASAN		
5.1.	Uji Validitas dan Reliabilitas.	69
5.1.1.	Uji Validitas.	69
5.1.2.	Uji Reliabilitas.	71
5.2.	Karakteristik Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.	71
5.3.	Persepsi Karyawan Terhadap Promosi, Mutasi jabatan dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.	75
5.3.1.	Persepsi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan.	77
5.3.2.	Persepsi Karyawan Terhadap Mutasi Jabatan.	79
5.3.3.	Persepsi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	80
5.4.	Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	83
5.4.1.	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	84
5.4.2.	Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	86

5.5. Uji Asumsi Klasik. 87

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan..... 90

6.2. Saran..... 91

DAFTAR PUSTAKA 92

LAMPIRAN 96



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Pembagian Divisi Kerja PT. Perkebunan Nusantara.	4
2. Distribusi Sampel Penelitian.....	41
3. Pembobotan Atas Jawaban Kuisioner.....	46
4. Variabel dan Indikator-Indikator.	48
5. Range Kelas Untuk Setiap Indikator Promosi, Mutasi dan Kepuasan Kerja Karyawan.	49
6. Range Kelas Untuk Variabel Promosi Jabatan.....	49
7. Range Kelas Untuk variabel Mutasi Jabatan.....	49
8. Range Kelas Untuk variabel Kepuasan Kerja Karyawan.....	50
9. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	70
10. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	71
11. Rata-Rata Distribusi Jenis Kelamin, Umur, Tingkat Pendidikan, Lama Bekerja dan Gaji Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.	72
12. Persepsi Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru Terhadap Variabel Promosi Jabatan, Mutasi Jabatan dan Kepuasan Kerja.....	76
13. Persepsi Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru Terhadap Indikator Promosi Jabatan Tahun 2019.	77
14. Persepsi Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru Terhadap Indikator Mutasi Jabatan Tahun 2019.....	80
15. Persepsi Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tahun 2019.	81
16. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pemikiran.....	38
2. Struktur Organisasi Perusahaan.....	60
3. Scatterplot.....	89



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Distribusi Umur, Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan, Lama Bekerja dan Gaji.....	96
2. Hasil Jawaban Sampel Tentang Promosi Jabatan.....	98
3. Hasil Jawaban Sampel Tentang Mutasi Jabatan.....	100
4. Hasil Jawaban Sampel tentang Kepuasan Kerja Karyawan.....	102
5. Hasil Olahan Uji Validitas Promosi Jabatan.....	104
6. Hasil Olahan Uji Validitas Mutasi Jabatan.....	105
7. Hasil Uji validitas Kepuasan Kerja Karyawan.....	106
8. Uji Reliabilitas Promosi, Mutasi Jabatan dan Kepuasan Kerja Karyawan.....	107
9. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	108

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sektor pertanian merupakan salah satu sektor yang memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia. Sektor pertanian secara nasional telah bertahan dalam menghadapi krisis ekonomi yang dampaknya masih dapat dirasakan hingga saat ini. Sektor pertanian terdiri dari beberapa subsektor yaitu tanaman pangan dan hortikultura, perkebunan dan peternakan, perikanan dan kehutanan. Pada sektor perkebunan terdiri dari perkebunan teh, kopi, karet, coklat, kelapa, kelapa sawit. Subsektor perkebunan mempunyai kedudukan yang penting dalam pembangunan sektor pertanian terutama membuka lapangan kerja bagi masyarakat.

Secara umum, sumberdaya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yaitu Sumber Daya Manusia (*Human Resources*) dan Sumber Daya Non Manusia (*Non Human Resources*). Kedua faktor tersebut, sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam menunjang kelangsungan suatu organisasi atau perusahaan.

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam meningkatkan pelayanan serta pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu sumber daya manusia hendaknya diperlakukan secara adil dan layak dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan agar semangat dalam bekerja semakin tinggi. Upaya meningkatkan kepuasan kerja para karyawan bukanlah suatu hal yang mudah, karena pimpinan dituntut untuk mampu terlibat secara langsung dengan

bawahannya. Artinya dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut maka pimpinan harus mengetahui segala kemampuan, kemauan dan kebutuhan karyawannya.

Sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatannya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang dimilikinya, dicapai dan dinikmati. Oleh karena itu manusia cenderung untuk melakukan aktivitas yang disebut kerja, meskipun tidak semua aktivitas dikatakan kerja.

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

Menurut Rivai (2009), kepuasan kerja yaitu evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Menurut Handoko (2011), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Naveed et al. (2011) mengemukakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah promosi jabatan. Promosi jabatan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan setiap karyawan menjadikan promosi jabatan sebagai sebuah impian dan tujuan yang selalu diharapkan oleh karyawan. Promosi jabatan tidak hanya memberikan kekuasaan lebih tapi juga membuat karyawan akan merasa status sosialnya meningkat.

Promosi jabatan adalah perubahan kedudukan seorang karyawan dalam rangkaian susunan kepangkatan atau jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula baik ditinjau dari segi tanggung jawab, syarat-syarat kerja atau penghasilan (Moenir, 2006). Promosi jabatan merupakan perkembangan positif dari seorang karyawan karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Oleh karena itu, pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi patut diberikan kepada mereka yang berprestasi.

Disisi lain, untuk menghindari kejenuhan karyawan perusahaan biasanya melakukan mutasi, yaitu pemindahan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Kebijakan mutasi ini dapat menjadi salah satu solusi untuk mempertahankan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian mutasi juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Sastrohadiwiryo (2003) menjelaskan bahwa mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan fungsi ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan

agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan hasil kerja semaksimal mungkin pada perusahaan.

PT. Perkebunan Nusantara V (PTPN V) merupakan salah satu BUMN perkebunan di Indonesia yang memiliki 51 unit kerja tersebar di berbagai kabupaten di Provinsi Riau. Sebagai salah satu perseroan perkebunan milik negara yang sudah cukup lama bergerak dibidang perkebunan sawit dan karet, sampai saat ini PTPN V tetap fokus pada kedua bidang usaha andalan tersebut.

PT. Perkebunan Nusantara V dalam menjalankan aktivitas kerjanya menggunakan tenaga kerja yang disesuaikan dengan pendidikan dan pengalaman masing-masing karyawan. PT. Perkebunan Nusantara V memiliki karyawan sebanyak 455 karyawan yang terbagi dalam beberapa divisi kerja seperti yang terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Pembagian Divisi Kerja PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru

No	Divisi Kerja	Jumlah Karyawan (orang)
1	Sekretaris Perusahaan	107
2	Sistem Pengendalian Intern (SPI)	24
3	Tanaman	25
4	Teknik/Pengolahan	31
5	Keuangan	52
6	Pemasaran	41
7	Perencanaan Strategis	48
8	Sumber Daya Manusia	33
9	Hukum	67
10	Pengadaan	18
11	Pengelolaan Kelapa Sawit	9
Jumlah		455

Sumber: Divisi SDM PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru, 2019

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa terdapat 11 divisi pekerjaan yang ada di PT. Perkebunan Nusantara V, dengan jumlah karyawan terbesar dimiliki oleh divisi kerja sekretaris perusahaan dengan jumlah karyawan sebanyak 107 orang, jumlah karyawan yang cukup banyak ini dikarenakan tugas sekretaris

perusahaan yang juga cukup banyak, seperti mengurus administrasi perusahaan, keperluan-keperluan rumah tangga karyawan, sarana dan prasarana perusahaan, penyimpanan dokumen perusahaan, memberikan informasi yang dibutuhkan direksi secara berkala atau sewaktu-waktu ketika diminta.

PT. Perkebunan Nusantara V melakukan pembinaan karyawan yang dilaksanakan secara terstruktur melalui mekanisme *reward* dan *punishment* serta promosi dan mutasi. PT. Perkebunan Nusantara V tidak memberikan kepastian kapan promosi dan mutasi akan dilakukan. Biasanya promosi dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara V untuk mengisi jabatan yang kosong. PT. Perkebunan Nusantara V memberikan beberapa kriteria untuk memperoleh kesempatan promosi, seperti ujian pemetaan dan cukup golongan.

Mutasi dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan penyegaran kepada karyawan agar tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya. Mutasi juga dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan sanksi kepada karyawan yang dinilai memiliki kinerja yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Mutasi yang dilakukan oleh perusahaan tidak selalu memberikan pengaruh positif untuk karyawan karena beberapa pertimbangan seperti, pertimbangan keluarga dan tempat mutasi yang terlalu jauh. Biasanya karyawan akan dimutasikan keluar kota/daerah yaitu ke kebun milik PT. Perkebunan Nusantara V di beberapa daerah lain.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi kasus Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru)”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, terdapat beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini, antara lain:

1. Bagaimana karakteristik karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru?
2. Bagaimana persepsi karyawan terhadap promosi, mutasi jabatan dan kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru?
3. Bagaimana pengaruh promosi dan mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Karakteristik karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.
2. Persepsi karyawan terhadap promosi, mutasi dan kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.
3. Pengaruh promosi dan mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

Selanjutnya penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak:

1. Bagi peneliti, penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan merupakan sumbangan pemikiran untuk pengembangan perusahaan dalam kesejahteraan karyawan.
2. Bagi karyawan, sebagai motivasi dan introspeksi diri tentang kinerja yang sudah diberikan kepada perusahaan.

3. Bagi perusahaan, penelitian ini bermanfaat untuk pengambilan kebijakan atau peraturan tentang kesejahteraan karyawan.
4. Bagi pemerintah, penelitian ini diharapkan menjadi sumbangan pemikiran dan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan tentang kesejahteraan karyawan.
5. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi atau kajian bagi penelitian-penelitian berikutnya, mampu memperbaiki dan menyempurnakan kelemahan dalam penelitian ini.

1.4. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang perkebunan yaitu PT Perkebunan Nusantara V Jl. Rambutan, Pekanbaru. Peneliti akan membatasi ruang lingkup penelitian dengan menitikberatkan penelitian pada analisis karakteristik karyawan, meliputi: umur, jenis kelamin, pendidikan, lama bekerja dan jumlah tanggungan keluarga. Selanjutnya analisis pengaruh promosi dan mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi Kasus Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru). Karyawan yang akan diteliti yaitu karyawan tetap yang sudah memiliki surat tugas menjadi karyawan, yang diambil dari setiap divisi kerja yang ada.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Karyawan

Karyawan merupakan aset terpenting yang memiliki pengaruh besar terhadap kesuksesan sebuah perusahaan. Tanpa mesin canggih, perusahaan dapat terus beroperasi secara manual, akan tetapi tanpa karyawan aktivitas perusahaan tidak akan dapat berjalan sama sekali.

Menurut Hasibuan (2002), karyawan adalah setiap orang yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk pikiran maupun dalam bentuk tenaga) dan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi yang besarnya telah ditentukan terlebih dahulu. Jika dikelompokkan berdasarkan statusnya, karyawan dalam statusnya dapat dibagi menjadi dua jenis kelompok karyawan yaitu:

1. Karyawan tetap adalah karyawan yang telah memiliki kontrak atau perjanjian kerja dengan perusahaan dalam jangka waktu yang tidak ditetapkan (permanen). Karyawan tetap biasanya cenderung memiliki hak yang jauh lebih besar dibandingkan dengan karyawan tidak tetap. Selain itu, karyawan tetap juga cenderung jauh lebih aman (dalam hal kepastian lapangan pekerjaan) dibandingkan dengan karyawan tidak tetap.
2. Karyawan tidak tetap adalah karyawan yang hanya dipekerjakan ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja tambahan saja. Karyawan tidak tetap biasanya dapat diberhentikan sewaktu-waktu oleh perusahaan ketika perusahaan sudah tidak membutuhkan tenaga kerja tambahan lagi. Jika dibandingkan dengan karyawan tetap, karyawan tidak tetap cenderung

memiliki hak yang jauh lebih sedikit dan juga lebih cenderung sedikit tidak aman (dalam hal kepastian lapangan pekerjaan).

Dalam mencapai keberhasilan, seorang atasan harus mengetahui lebih detail terkait dengan individu karyawannya. Karena dengan semakin tahu biografis dari individu tersebut maka semakin mudah dalam menilai kinerjanya. Karakteristik biografis tersebut adalah:

a. Umur

Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan bahwa umur adalah lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan). Semakin tua umur karyawan maka makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut dipihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka terhadap organisasi (Robbins, 2006).

b. Jenis Kelamin

Sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, manusia dibedakan menurut jenis kelaminnya yaitu pria dan wanita. Tidak ada perbedaan konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompotitif, motivasi dan kemampuan belajar. Namun perbedaan jenis kelamin hanya kelihatan dari kekuatan fisik yang dimiliki (Robbins, 2006).

c. Pendidikan

Berdasarkan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh seseorang maka orang tersebut dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik dan berkualitas, maka semakin tinggi pendidikan yang dimiliki karyawan maka semakin baik hasil kerja yang diterima (Robbins, 2006).

d. Lama Bekerja

Menurut Kamus Bahasa Indonesia (2002) mendefinisikan lama bekerja adalah sebagai suatu waktu kegiatan atau proses yang pernah dialami oleh seseorang ketika mencari nafkah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Semakin lama masa bekerja yang dimiliki maka semakin tinggi tingkat keterampilan yang telah dimiliki sehingga memiliki pengetahuan dan pengalaman yang lebih baik.

e. Jumlah Tanggungan Keluarga

Jumlah tanggungan keluarga merupakan banyaknya orang atau anggota keluarga yang ditanggung oleh seorang karyawan. Semakin banyak jumlah tanggungan seorang karyawan maka akan semakin besar tingkat ketergantungan terhadap pekerjaan tersebut. Seorang yang memiliki tanggungan akan merasa bahwa pekerjaan mereka akan sangat berharga dan menjadi sangat penting, karena penghasilan yang diperoleh akan digunakan untuk menghidupi anggota keluarga (Robbins, 2006).

2.2. Promosi Jabatan

Promosi merupakan salah satu bagian dari pengembangan karyawan secara formal yang bertujuan untuk memberi motivasi kepada karyawan tertentu agar lebih meningkatkan kepuasan kerjanya sesuai tuntutan perusahaan

(Suratman, 2008). Menurut Hasibuan (2007), promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* (kewenangan) dan *responsibility* (tanggung jawab) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi, sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilan semakin besar.

Menurut Siagian (2009) promosi jabatan adalah pemindahan pegawai atau karyawan dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa promosi adalah perpindahan jabatan yang lebih tinggi dan kenaikan jabatan yang disertai dengan perubahan status, kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar.

Fathoni (2006) mendefinisikan promosi jabatan merupakan peningkatan dari seorang tenaga kerja atau pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik disbanding sebelumnya dari sisi tanggung jawab yang lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, tuntutan kecakapan yang lebih tinggi dan adanya penambahan gaji atau upah serta tunjangan lain. Rivai (2009) mengatakan bahwa promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan hadiah atas usaha dan prestasinya dimasa lampau.

Setiawan (2013) menekankan bahwa promosi jabatan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahwa setiap karyawan menjadikan promosi jabatan sebagai tujuan yang selalu diharapkan. Fahmi (2016) mendefinisikan promosi jabatan adalah suatu kenaikan

pada posisi seorang karyawan dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi, promosi tersebut bisa berupa kenaikan jabatan dari rendah ke posisi yang lebih tinggi.

Dengan memberikan kesempatan promosi, berarti perusahaan melakukan usaha pengembangan karyawan melalui jenjang karir yang jelas, sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja dan berprestasi sehingga kelangsungan operasional perusahaan akan lebih terjamin. Tanpa kemungkinan tindakan promosi kepada karyawan yang cakup akan menurunkan prestasi dan tidak mewujudkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.

2.2.1. Manfaat Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2009), menjelaskan tujuan dari promosi jabatan adalah sebagai berikut:

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

6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak kosong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya dorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobannya.

2.2.2. Faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

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

1. Pengalaman (senioritas)

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

2. Kecakapan (keterampilan)

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

3. Kombinasi pengalaman

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

2.2.3. Indikator Promosi Jabatan

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

1. Kejujuran

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

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 vertical dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik antara semua karyawan.

5. Kecakapan

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

6. Loyalitas

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

7. Kepemimpinan

Karyawan harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh *personality authority* yang tinggi dari para bawahannya.

8. Komunikatif

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

9. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Tambunan (2012), promosi jabatan diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Penghargaan atasan atas kerja keras
2. Penilaian hasil kerja tahunan
3. Pemberian jabatan
4. Penghargaan rekan sekerja

2.3. Mutasi Jabatan

Mutasi merupakan kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi, mutasi sebenarnya tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lain. Jadi, mutasi lebih luas ruang lingkupnya ketimbang pemindahan.

Mutasi atau pemindahan merupakan kegiatan rutin perusahaan untuk melaksanakan prinsip “*the right man in the right place*” atau “orang yang tepat

pada tempat yang tepat”. Dengan demikian, mutasi dijalankan agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Suatu mutasi yang tidak dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi tidak akan mempunyai arti, bahkan akan merugikan perusahaan. Untuk itu mutasi harus didasarkan pada pertimbangan yang matang.

Menurut Nitisemito (2002), pemindahan atau mutasi adalah kegiatan dari pimpinan organisasi untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Mutasi adalah perpindahan dari tempat yang satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain tanpa disertai perubahan kelas pekerjaan atau tidak diisyaratkan kualifikasi kemampuan atau kecakapan yang lebih tinggi dari sekarang (Moenir, 2002). Sedangkan menurut Ghozali (2002), mutasi adalah pemindahan karyawan dalam bentuk *tour of area* atau alih tempat dan *tour of duty* atau alih tugas.

Hasibuan (2012) mengatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal didalam suatu organisasi. Sedangkan Martoyo (2007) berpendapat bahwa mutasi dimaksudkan untuk mendapatkan tempat pekerjaan yang setepatnya, dengan maksud agar karyawan yang bersangkutan memperoleh suasana baru dan kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan prestasi kerja yang lebih tinggi lagi.

Dessler (2005) mendefinisikan mutasi merupakan perpindahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, biasanya tanpa perubahan gaji atau tingkatan. Sedangkan Sastrohadiwiryono (2002) mengartikan bahwa mutasi merupakan

kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian mutasi atau perpindahan adalah kegiatan memindahkan karyawan sebagai salah satu cara untuk mengembangkan karyawan tersebut terutama dari segi kemampuan, pengetahuan dan keterampilannya.

2.3.1. Manfaat Mutasi Jabatan

Pelaksanaan mutasi karyawan mempunyai banyak manfaat yang sangat berpengaruh kepada kemampuan dan kemauan kerja karyawan yang mengakibatkan suatu keuntungan bagi perusahaan itu sendiri. Hasibuan (2009) mengemukakan bahwa manfaat mutasi, yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
2. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan/jabatan
3. Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
4. Menghilangkan rasa bosan terhadap pekerjaannya
5. Memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi
6. Pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran yang dilakukan karyawan
7. Memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya

8. Alat pendorong agar semangat kerja meningkat melalui persaingan terbuka
9. Tindakan pengamanan yang lebih baik
10. Menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
11. Mengatasi perselisihan antara sesama karyawan

2.3.2. Jenis-Jenis Mutasi Jabatan

Menurut Samsudin (2006), mutasi karyawan dapat dibedakan menjadi dua sumber, yaitu:

1. Mutasi atas keinginan karyawan

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

2. Mutasi atas kebijakan manajemen

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

Selanjutnya Samsudin (2006), menjelaskan bahwa menurut sifatnya, mutasi dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Mutasi jangka panjang

Karyawan dipindahkan ke tempat atau status kepegawaian lain dalam jangka waktu lama dan sifatnya tetap. Hal ini terjadi karena beberapa kemungkinan, misalnya karyawan yang digantikan meninggal dunia, keluar dari organisasi atau mungkin dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi.

2. Mutasi jangka pendek

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

2.3.3. Dasar Pelaksanaan Mutasi Jabatan

Menurut Sjafri (2014), ada tiga sistem yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi karyawan:

1. *Seniority System*

Mutasi yang didasarkan atau landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari karyawan yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu menduduki jabatan yang baru.

2. *Spoil System*

Mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

3. *Merit System*

Mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerja. *Merit system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:

- a. Output dan produktivitas kerja meningkat
- b. Semangat kerja meningkat
- c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun
- d. Absensi karyawan semakin baik
- e. Disiplin karyawan semakin baik
- f. Jumlah kecelakaan akan menurun

2.3.4. Indikator Mutasi Jabatan

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

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

Menurut Sastrohadiwiryono (2002), mutasi memiliki beberapa indikator antara lain:

- a. Pemindehan fungsi ketenagakerjaan
- b. Pemindehan tanggung jawab ketenagakerjaan
- c. Pemindehan status ketenagakerjaan

2.4. Kepuasan Kerja

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan. Wibowo (2013) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2007).

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individual memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya (Handoko, 2011). Menurut Davis dan Newstrom (1994), kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sementara itu, menurut Hasibuan (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Menurut Luthans (2006), kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap dimana apa yang diperoleh dari pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan dari pekerjaan.

2.4.1. Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dalam Badriyah (2015), kepuasan kerja akan memberikan manfaat antara lain:

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

2.4.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Balas jasa yang adil dan layak
- b. Penempatan yang tepat sesuai keahlian
- c. Berat ringannya pekerjaan
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Tambunan, 2012).

2.4.3. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2008), indikator kepuasan kerja terdiri dari:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja.

2. Kepuasan terhadap gaji

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah *absolute* dari gaji yang diterima derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Kepuasan terhadap kesempatan dan promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4. Kepuasan terhadap supervisor

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Hubungan antara supervisor dengan karyawan bias disebut *functional*

attraction. Dengan kata lain, konsep supervisor ini adalah sejauh mana atasan memberi peluang kepada karyawan melalui tugas-tugas yang diberikan serta umpan balik yang diberikan oleh karyawan.

5. Kepuasan terhadap rekan kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Tambunan (2012), kepuasan kerja diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a. Lingkungan fisik kantor
- b. Kesesuaian kondisi kerja dengan harapan
- c. Kesesuaian pimpinan dengan harapan
- d. Kesesuaian gaji akan meningkatkan kepuasan kerja
- e. Kesesuaian spesifikasi pekerjaan yang jelas untuk tiap posisi
- f. Kesesuaian lingkungan kerja

2.5. *Method Successive Interval* (MSI)

Method Successive Interval merupakan proses mengubah data ordinal menjadi data interval. Data ordinal adalah data kualitatif atau bukan angka sebenarnya. Data ordinal menggunakan menggunakan angka sebagai symbol data kualitatif. Dalam banyak prosedur statistik seperti regresi, korelasi Pearson, uji t dan lain sebagainya mengharuskan data berskala interval. Oleh karena itu, jika

kita mempunyai data berskala ordinal, maka data tersebut harus diubah kedalam bentuk interval untuk memenuhi persyaratan prosedur-prosedur tersebut.

Metode MSI adalah metode untuk mentransformasi dari data skala ordinal menjadi data berskala interval (Hidayat, 2005). Prosedur kerja yang dilakukan untuk merubah data berskala ordinal ke data berskala interval adalah sebagai berikut:

- a. Perhatikan nilai jawaban dari setiap pertanyaan dalam kuisisioner.
- b. Untuk setiap pertanyaan tersebut, lakukan perhitungan ada berapa responden yang menjawab skor 1, 2, 3, 4, 5 = frekuensi (f)
- c. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya n responden dan hasilnya = proporsi (p)
- d. Kemudian hirung proporsi kumulatifnya (pk)
- e. Dengan menggunakan tabel normal, dihitung nilai distribusi nirmal (Z) untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.
- f. Tentukan nilai densitas normal (fd) yang sesuai dengan nilai Z.
- g. Tentukan nilai interval *scala value* untuk setiap skor jawaban.
- h. Sesuaikan nilai skala ordinal ke interval, yaitu *scala value* (SV) yang nilainya terkecil (harga negative terbesar) diubah menjadi sama dengan jawaban responden yang terkecil melalui transformasi.

Namun untuk memudahkan dan mempercepat pengolahan data dari skala ordinal ke skala interval prosedur transformasi data dapat menggunakan bantuan computer program *Microsoft Excel*.

Cara mengubah data skala ordinal ke skala interval menggunakan

Microsoft Excel dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Buka microsoft excel
- b. Klik file stat 97.xla > klik enable macro
- c. Masukkan data yang akan diubah. Dapat diketikkan atau di copy (dengan menggunakan perintah copy-paste) dari word atau SPSS.
- d. Pilih Add-in > statistic > successive interval
- e. Pilih Yes
- f. Pada saat kursor di data range blok data yang ada sampai selesai, misalnya 15 data
- g. Kemudian pindah ke Cell Output
- h. Klik kolom baru untuk menaruh output, misalnya kolom B baris 1
- i. Tekan Next
- j. Pilih select all
- k. Isikan minimum value 1 dan maksimum value 9 (atau sesuai dengan jarak nilai terendah sampai teratas)
- l. Tekan next
- m. Finish

2.6. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi merupakan salah satu analisis statistic yang sering digunakan untuk menganalisis hubungan antara dua variabel atau lebih. Menurut Smith dan Drapper (1998), analisis regresi merupakan metode analisis yang dapat digunakan untuk menganalisis dan mengambil kesimpulan yang bermakna tentang

hubungan ketergantungan satu variabel dengan variabel lainnya. Hubungan yang didapat pada umumnya dinyatakan dalam bentuk persamaan matematika yang menyatakan hubungan antara variabel bebas (*independent variable*) x dan variabel tidak bebas (*dependent variable*) y dalam bentuk yang sederhana.

Menurut Nugraha (2011), penggunaan statistik analisis regresi linier berganda harus disertai syarat-syarat yang harus dipenuhi seperti distribusi data harus normal dan jumlah sampel terhitung harus sama atau lebih besar dari 30. Untuk uji hubungan yang bersifat pengaruh fungsional dan menggunakan variabel independen lebih dari satu harus memenuhi asumsi klasik statistik.

Penggunaan analisis regresi linier berganda harus memenuhi syarat bahwa data yang dimiliki haruslah berskala interval atau rasio. Apabila data yang digunakan dalam penelitian adalah data ordinal maka data tersebut haruslah ditransformasi menjadi data interval sehingga proses analisis menggunakan regresi linier tidak menimbulkan kesalahan (Simarmata, 2013).

2.6.1. Metode Kuadrat Terkecil

Salah satu metode pendugaan parameter dalam model regresi adalah metode kuadrat terkecil. Metode ini memerlukan beberapa asumsi klasik yang harus dipenuhi yaitu asumsi kenormalan, kehomograman, dan tidak memiliki autokorelasi. Metode kuadrat terkecil merupakan suatu metode yang digunakan untuk menaksir parameter regresi dengan cara meminimumkan jumlah kuadrat kekeliruan (*error*) dari model regresi yang terbentuk.

a. Uji T-test

Menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Uji terhadap nilai statistik t merupakan uji signifikansi parameter individual. Nilai statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara signifikan terhadap variabel dependen.

Formulasi hipotesis:

$$H_0 : b_i = 0$$

$$H_0 : \text{paling tidak, ada satu } b_i \neq 0$$

b. Uji F

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian:

1. $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ maka H_0 diterima H_1 ditolak artinya semua variabel independen (X) tidak berpengaruh nyata terhadap variabel dependen (Y) dan persamaan tersebut tidak dapat diterima sebagai penduga.
2. $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya semua variabel independen (X) secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen (Y) dan persamaan tersebut dapat diterima sebagai penduga.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada dasarnya ialah untuk menentukan seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. R^2 juga dapat didefinisikan sebagai proporsi atau persentase dari total variasi

variabel dependen Y yang dijelaskan oleh garis (variabel independen X). Nilai koefisien determinasi R^2 terletak antara 0 dan 1. Jika angkanya semakin mendekati 1 maka semakin baik regresi karena mampu menjelaskan data aktualnya. Semakin mendekati angka nol maka mempunyai garis regresi yang kurang baik (Widarjono, 2007).

2.6.2. Uji Asumsi Klasik

Menurut Gujarati (2008) agar model regresi tidak bias atau agar model regresi BLUE (*Best Linier Unbiased Estimate*) maka perlu dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu. Uji persyaratan analisis untuk regresi linier berganda yang sering digunakan adalah sebagai berikut:

a. Multikolinieritas

Multikolinieritas digunakan untuk menguji suatu model apakah terjadi hubungan yang sempurna atau hampir sempurna antara variabel bebas, sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh antara variabel-variabel itu secara individu terhadap variabel terikat. Pengujian ini untuk mengetahui apakah antara variabel bebas dalam persamaan regresi tersebut tidak saling berkorelasi. Untuk mendeteksi multikolinieritas adalah dengan melihat nilai toleransi dan *Variance Inflation Factor* (VIF), dimana apabila nilai *tolerance* lebih kecil dari 0,1 atau nilai VIF lebih besar dari 10.

b. Autokorelasi

Autokorelasi digunakan untuk menguji suatu model apakah antara variabel pengganggu masing-masing variabel bebas saling mempengaruhi. Untuk mengetahui apakah model pada regresi mengandung autokorelasi dapat digunakan

pendekatan D-W (*Durbin-Watson*) (Sulaiman, 2002). Kriteria autokorelasi ada 3 yaitu:

1. $1,65 < DW < 2,35$ artinya tidak terjadi autokorelasi.
2. $1,21 < DW < 1,65$ atau $2,35 < DW < 2,79$ artinya tidak dapat disimpulkan.
3. $DW < 1,21$ atau $DW > 2,79$ artinya terjadi autokorelasi.

c. Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan model karena gangguan varian yang berbeda antara observasi satu ke observasi yang lain. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan mengamati grafik *scatter plot* pada output SPSS, dimana menurut Priyatno (2009) ketentuannya adalah sebagai berikut:

1. Jika titik-titiknya membentuk pola tertentu maka diindikasikan terdapat masalah heteroskedastisitas.
2. Jika tidak adak pola yang jelas, serta titik-titiknya menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka diindikasikan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

2.7. Penelitian Terdahulu

Winda (2015) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Riau Media Grafika/ Tribun Pekanbaru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Riau Media Grafika/ Tribun Pekanbaru. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($12,242 > 2,003$) dan hasil dari sig $0,000 < 0,05$.

Jaya (2015) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Promosi Jabatan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Asuransi Jiwasraya *Branch Office* Magelang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan dan motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja di PT Asuransi Jiwasraya Persero Magelang *Branch Office*. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja agen. Hal ini dibuktikan dengan promosi jabatan $\beta=0,370$ (* $p<0,05$; $p=0,041$) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kontribusi promosi jabatan dan motivasi kerja untuk menjelaskan kepuasan kerja sebesar (ΔR^2) 0,248.

Putri (2015) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kanwil II PT. Pegadaian (PERSERO) Pekanbaru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh promosi dan mutasi jabatan baik secara simultan maupun parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Kanwil II PT. Pegadaian PERSERO Pekanbaru. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kanwil II PERSERO Pekanbaru. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung dari variabel promosi $17,235 > t$ tabel $1,993$ dan nilai signifikansi lebih kecil dari α $0,000 < 0,05$ sedangkan mutasi tidak berpengaruh secara signifikan dengan nilai t hitung variabel mutasi $0,702 < t$ tabel $1,993$ dan nilai signifikansi lebih besar dari α $0,485 > 0,05$.

Faysica (2016) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Sulawesi Utara). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, kompensasi, dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Sulawesi Utara. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil uji simultan motivasi kerja, kompensasi dan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dikarenakan tingkat signifikan yang ditunjukkan lebih kecil dari $0,05$ yaitu $0,000$. Hal ini berarti bahwa ada hubungan yang signifikan secara simultan dari motivasi kerja (X_1), kompensasi (X_2), dan promosi jabatan (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

Aldaman (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Mandiri TBK Kantor Cabang Bandar Lampung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja

pada PT Bank Mandiri Kantor Cabang Bandar Lampung. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t hitung pada variabel prestasi kerja sebesar 19,193, lalu untuk variabel promosi jabatan sebesar 2,078 yang berarti t hitung $>$ t tabel, maka dapat dikatakan secara parsial variabel independent berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent, lalu hasil uji F didapati nilai F hitung pada variabel prestasi kerja dan variabel promosi jabatan sebesar 184,756 yang berarti F hitung $>$ F tabel, maka dapat dikatakan secara simultan variabel independent berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent.

Akbar (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Jasa Marga (PERSERO) TBK Cabang Belmera. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui paengaruh dari setiap variabel yang penulis teliti. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai sinifikansi sebesar $0,000 > 0,05$ sedangkan mutasi jabatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi sebesar $0,864 > 0,05$.

Sabar (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi sulawesi Utara). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegaawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal

Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan dan mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai f hitung 18,511 dan nilai signifikan sebesar $0,00 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Navrathin (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada terdapat pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan dan mutasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,760 dan nilai sig $0,000 < 0,05$.

Yusnita (2018) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Ukuran Perusahaan, Profitabilitas, *Leverage* dan *Islamic Governance Score* Terhadap *Islamic Social Reporting*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh ukuran perusahaan, profitabilitas, *leverage*, dan *islamic governance score* terhadap indeks *Islamic social reporting* pada perbankan syariah di Indonesia. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan ukuran perusahaan, profitabilitas dan *lverage* dan *Islamic governance score* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Islamic social reporting*. Ukuran perusahaan, profitabilitas dan *islmaic governance score* secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap indeks *Islamic social reporting*, sedangkan *lverage* secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Fahrial (2018) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pabrik Kelapa Sawit 1 Bukit Payung Kabupaten Kuantan Singingi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Kelapa Sawit 1 Bukit Payung Kuantan Singingi seluruh karyawan Pabrik Kelapa Sawit 1 Bukit Payung. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan hasil uji t hitung $> t$ tabel ($32,639 > 2,004$). Dilihat dari nilai R square yaitu 0,951 ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 95%. Sedangkan sisanya sebesar 5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

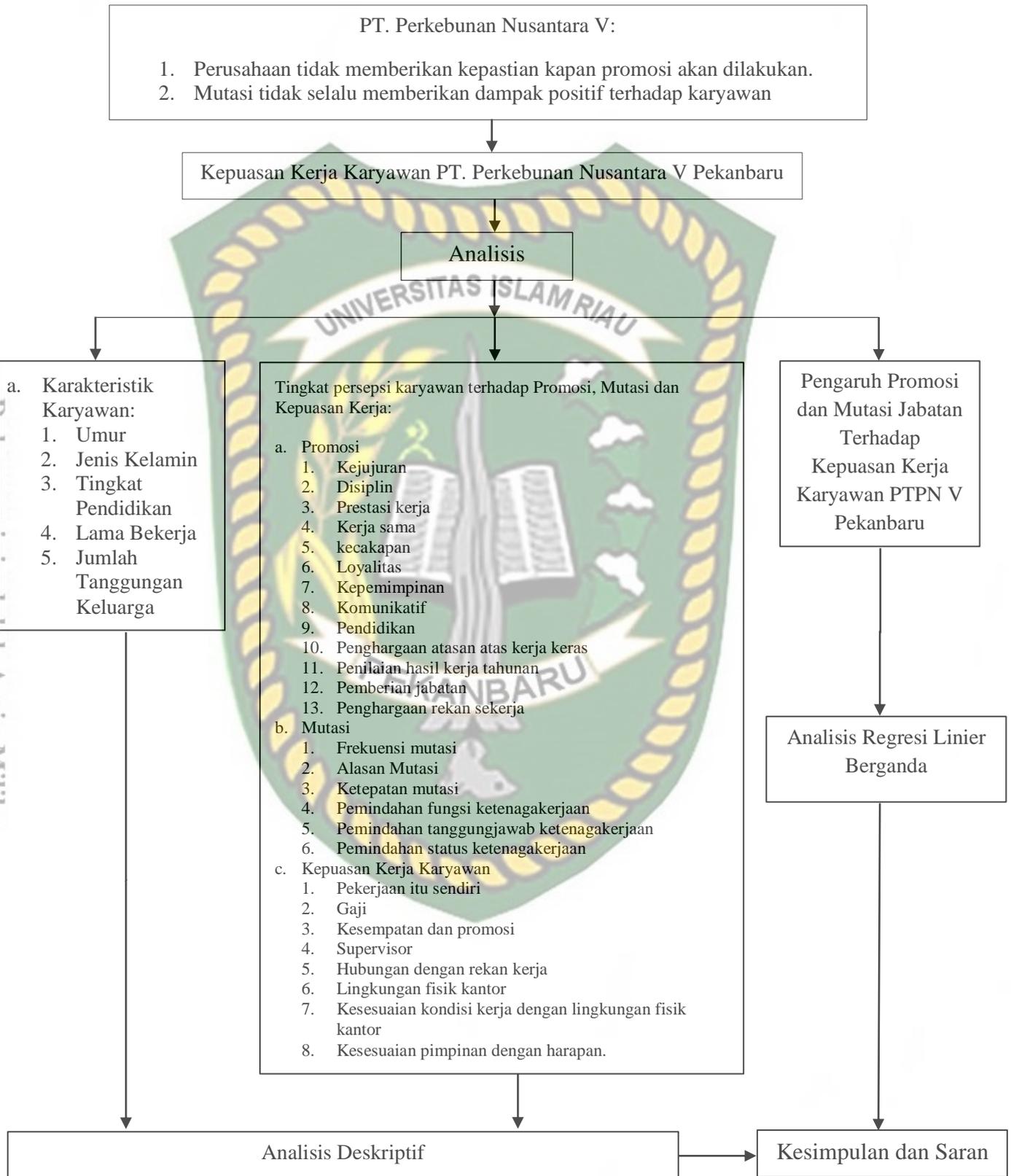
2.8. Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan sering kali berhadapan dengan masalah kepuasan kerja karyawannya, permasalahan kepuasan kerja karyawan ini banyak dipengaruhi oleh sistem promosi dan mutasi jabatan yang dilakukan perusahaan. Dalam

penelitian ini, karyawan yang dimaksud adalah seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Penelitian ini akan menganalisis pengaruh promosi dan mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan masing-masing indikatornya.

Untuk mengetahui karakteristik karyawan, persepsi karyawan terhadap promosi, mutasi jabatan dan kepuasan kerja karyawan serta pengaruh promosi dan mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru dapat dilihat dalam kerangka berpikir berikut ini:





Gambar 1. Kerangka Pemikiran

2.9. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan penjelasan sementara gejala-gejala, tingkah laku atau suatu kejadian tertentu yang sudah terjadi atau yang mau terjadi. Selain itu hipotesis juga dapat berupa jawaban sementara, dugaan sementara masalah penelitian. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

H_0 = Promosi dan Mutasi Jabatan tidak berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karyawan.

H_1 = Promosi dan Mutasi Jabatan berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karyawan.



III. METODE PENELITIAN

3.1. Metode, Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survey terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) karena tempat tersebut merupakan kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara V.

Penelitian ini telah dilakukan selama 6 bulan dimulai dari Juli sampai dengan Desember 2019 yang meliputi kegiatan penyusunan usulan penelitian, survey, pengumpulan data, pengolahan data dan penyusunan laporan akhir.

3.2. Teknik Pengambilan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang ada di PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Adapun sampel penelitian ini adalah karyawan tetap yang sudah memiliki surat tugas menjadi karyawan sampai berusia 55 tahun. Pada penelitian ini pengambilan sampel menggunakan teknik sampel acak proporsional berstrata (*proportionate stratified random sampling*) dengan alasan karena jumlah karyawan disetiap divisi pekerjaan berbeda. Sampel diambil sebanyak 22% dari jumlah populasi yaitu 455.

Berdasarkan perhitungan diatas, maka sampel dalam penelitian ini diambil sebanyak 100 sampel. Untuk mempermudah dalam pengumpulan data melalui pembagian kuisisioner kepada seluruh sampel penelitian dalam seluruh divisi pekerjaan maka ditentukan sampel penelitian sebagai berikut:

Tabel 2. Distribusi Sampel Penelitian

No	Divisi Pekerjaan	Jumlah Karyawan	Sampel
1	Sekretaris perusahaan	107	24
2	Sistem Pengendalian Intern (SPI)	24	5
3	Tanaman	25	6
4	Teknik/Pengolahan	31	7
5	Keuangan	52	11
6	Pemasaran	41	9
7	Perencanaan strategis	48	10
8	Sumber Daya Manusia	33	7
9	Hukum	67	15
10	Pengadaan	18	4
11	Pengelolaan kelapa sawit	9	2
Jumlah		455	100

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden melalui wawancara dengan menggunakan kuisisioner yang telah dipersiapkan sebelumnya. Kuisisioner yang didesain berdasarkan skala likert yang berisikan sejumlah pertanyaan maupun pernyataan tentang objek yang akan diungkap. Penskoran dari kuisisioner penelitian ini menggunakan skala likert 1-4. (Effendi, 1995).

Data primer dalam penelitian meliputi: karakteristik karyawan yang terdiri dari: umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja dan jumlah tanggungan keluarga. Selain karakteristik karyawan juga meliputi tingkat persepsi karyawan terhadap promosi, mutasi dan kepuasan kerja karyawan.

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui pustaka teori yakni dari buku-buku yang ada kaitannya dengan variabel penelitian dan masalah yang diteliti. Selain itu, data sekunder dalam penelitian ini juga diperoleh dari pustaka hasil penemuan yaitu skripsi, jurnal serta dokumentasi dari Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi: jumlah karyawan, pembagian divisi pekerjaan.

3.4. Konsep Operasional

Konsep operasional merupakan konsep yang diberikan kepada variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan atau memberi operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Konsep operasional juga digunakan agar tidak terjadi penafsiran ganda, dengan memberikan batasan terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Konsep operasional dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Karyawan adalah setiap orang yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk pikiran maupun dalam bentuk tenaga) dan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi yang besarnya telah ditentukan terlebih dahulu.
2. Umur adalah umur karyawan dari saat lahir sampai penelitian ini dilakukan. Diukur dalam satuan tahun.
3. Tingkat pendidikan adalah waktu yang ditempuh dalam menyelesaikan pendidikan atau tahun sukses pendidikan dengan tingkat pendidikan SMA, akademi dan universitas.
4. Lama bekerja adalah lamanya sampel menjadi karyawan sampai penelitian ini dilakukan.

5. Jumlah tanggungan keluarga adalah banyaknya orang atau anggota keluarga yang ditanggung oleh seorang karyawan.
6. Promosi jabatan adalah perpindahan jabatan yang lebih tinggi dan kenaikan jabatan yang disertai dengan perubahan status, kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar.
7. Kejujuran adalah sifat yang melekat dalam diri seseorang dan merupakan hal penting untuk dilakukan dalam kehidupan sehari-hari.
8. Disiplin adalah perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya merupakan tanggung jawabnya.
9. Prestasi kerja adalah kegiatan dan hasil kerja yang dicapai atau ditunjukkan oleh seseorang didalam pelaksanaan tugas pekerjaan.
10. Kerjasama adalah pekerjaan yang biasanya dilakukan oleh individu tapi dikerjakan secara bersamaan oleh dua orang atau lebih.
11. Loyalitas adalah tindakan memberi atau menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang teguh dan konstan kepada seseorang atau institusi.
12. Kepemimpinan adalah kemampuan atau kekuatan dalam diri seorang untuk mempengaruhi orang lain dalam bekerja untuk mencapai target organisasi yang telah ditentukan.
13. Komunikatif adalah keadaan saling dapat berhubungan (mudah dihubungi) dan juga mudah dipahami (dimengerti).
14. Pendidikan adalah pembelajaran pengetahuan, keterampilan dan kebiasaan sekelompok orang yang diturunkan dari suatu generasi ke generasi berikutnya melalui pengajaran, pelatihan atau penelitian.

15. Mutasi jabatan adalah kegiatan memindahkan karyawan sebagai salah satu cara untuk mengembangkan karyawan tersebut terutama dari segi kemampuan, pengetahuan dan keterampilannya.
16. Frekuensi mutasi adalah tingkat keseringan pelaksanaan mutasi
17. Alasan mutasi adalah hal yang menjadi dasar mengapa mutasi dilakukan pada karyawan tersebut
18. Ketepatan mutasi adalah mutasi yang disesuaikan dengan kemampuan kerja karyawan serta kesesuaian antara jabatan baru dengan jabatan yang lama.
19. Kepuasan kerja adalah adalah suatu sikap dimana apa yang diperoleh dari pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan dari pekerjaan.
20. Pekerjaan itu sendiri adalah suatu pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keterampilan atau kemampuan karyawan.
21. Gaji adalah suatu bentuk pembayaran periodik dari seorang atasan kepada karyawannya yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja.
22. Supervisor adalah seseorang yang diberikan tugas dalam sebuah perhimpunan perusahaan sebagaimana ia mempunyai kuasa dan wewenang untuk mengeluarkan perintah kepada rekan kerja bawahannya.

3.5. Uji Validitas dan Realibilitas

3.5.1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau keshahihan suatu instrumen (Arikunto, 2011). Untuk menguji validitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan koefisien korelasi *Pearson* atau *Product Moment Correlation* yang digunakan untuk menentukan besaran yang

menyatakan bagaimana kuat hubungan suatu variabel dengan variabel lain dengan tidak mempersoalkan apakah suatu variabel tertentu tergantung kepada variabel lain. Cara menghitung korelasi *Product Moment* menurut Arikunto (2011) adalah menggunakan rumus:

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\}\{N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}} \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

- r_{xy} = Koefisien korelasi antar skor butir dengan skor total
- N = Jumlah banyak subyek uji coba
- ΣX = Jumlah skor per butir
- ΣX^2 = Jumlah skor butir kuadrat
- ΣY = Jumlah skor total
- ΣY^2 = Jumlah skor total kuadrat
- ΣXY = Jumlah perkalian skor butir dengan skor total

Pada penelitian ini uji validitas instrumen menggunakan teknik analisis faktor yang berkembang dalam SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Item yang memiliki korelasi positif dengan skor total dan skor korelasi tertinggi menunjukkan bahwa item tersebut memiliki validitas yang tinggi pula (Sugiyono, 2013).

3.5.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil penelitian dikatakan konsisten. Suatu kuisioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap suatu pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini uji reliabilitas menggunakan teknik one shot atau pengukuran sekali saja. Dengan bantuan SPSS dapat dilakukan pengukuran reliabilitas dengan uji statistic *Cronbarch's alpha*.

Untuk mengetahui koefisiennya signifikan atau tidak, digunakan distribusi (Tabel r) untuk $\alpha = 0,05$ atau dengan derajat kebebasan ($df = n-2$). Kemudian membuat keputusan dengan membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} . Adapun kaidah keputusan: jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ berarti reliabel dan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ berarti tidak reliabel.

3.6. Analisis Data

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*, dengan alasan analisa data digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang kejadian atau gejala sosial (Ridwan, 2012). Dalam kuisioner penelitian terdapat pernyataan-pernyataan yang secara logis berhubungan dengan promosi, mutasi jabatan dan kepuasan kerja karyawan serta setiap pernyataan akan dinilai berdasarkan bobot yang sudah ditentukan. Untuk pembobotan pernyataan terdapat pada Tabel 3.

Tabel 3. Pembobotan Atas Jawaban Kuisisioner

Nomor	Jawaban Responden	Nilai
1	Sangat Setuju	4
2	Setuju	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Ridwan, 2012.

3.6.1. Analisis Karakteristik Karyawan

Karakteristik karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru dianalisis secara deskriptif. Analisis karakteristik karyawan meliputi: umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama bekerja dan jumlah tanggungan keluarga.

Data terlebih dahulu ditabulasi dan ditabelkan, kemudian dianalisis sesuai tujuan penelitian, seperti rata-rata hitungan, persentase yang akan diinterpretasikan sehingga mudah untuk dipahami.

3.6.2. Analisis Persepsi Karyawan Terhadap Promosi, Mutasi Jabatan dan Kepuasan Kerja Karyawan

Untuk mengetahui persepsi karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru terdiri dari kesesuaian promosi terhadap: kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerja sama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif, pendidikan, penghargaan atasan atas kerja keras, penilaian hasil kerja tahunan, pemberian jabatan dan penghargaan rekan sekerja. Mutasi yang terdiri dari kesesuaian mutasi terhadap: frekuensi mutasi, alasan mutasi, ketepatan mutasi, pemindahan fungsi ketenagakerjaan, pemindahan tanggungjawab ketenagakerjaan dan pemindahan status ketenagakerjaan serta kesesuaian

kepuasan kerja terhadap: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan dan promosi, supervisor, hubungan dengan rekan kerja, lingkungan fisik kantor, kesesuaian kondisi kerja dengan lingkungan fisik kantor, kesesuaian kondisi kerja dengan lingkungan dan kesesuaian pimpinan dengan harapan. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Variabel dan Indikator-Indikator

Variabel	Indikator	Alat Ukur
Promosi (X1)	1. Kejujuran 2. Disiplin 3. Prestasi kerja 4. Kerjasama 5. Kecakapan 6. Loyalitas 7. Kepemimpinan 8. Komunikatif 9. Pendidikan (Hasibuan, 2009). 10. Penghargaan atasan atas kerja keras 11. Penilaian hasil kerja tahunan 12. Pemberian jabatan 13. Penghargaan rekan sekerja (Tambunan, 2012)	Skala Likert 4 point
Mutasi (X2)	1. Frekuensi mutasi 2. Alasan mutasi 3. Ketepatan mutasi (Nitisemito, 2002) 4. Pemindahan fungsi ketenagakerjaan 5. Pemindahan tanggung jawab ketenagakerjaan 6. Pemindahan status ketenagakerjaan (Sastrohadiwiryono, 2002)	Skala Likert 4 poin
Kepuasan Kerja (Y)	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji 3. Kesempatan dan promosi 4. Supervisor 5. Hubungan dengan rekan kerja (Robbins, 2008)	

	6. Lingkungan fisik kantor 7. Kesesuaian kondisi kerja dengan lingkungan 8. Kesesuaian pimpinan dengan harapan (Tambunan, 2012)	Skala Likert 4 point
--	---	----------------------

Pada penelitian ini proses pengolahan data yang berupa hasil kuisisioner diquantitatifkan berdasarkan skala interval. Untuk mendapatkan hasil dari masing-masing variabel dalam penelitian ini digunakan skala interval, sehingga dapat diketahui bagaimana tanggapan karyawan terhadap masing-masing variabel dalam penelitian ini. Interval nilai pada indikator promosi, indikator mutasi serta indikator kepuasan kerja karyawan dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Jumlah kategori skor}} = \frac{4-1}{4} = 0,75$$

Tabel 5. Range Kelas Untuk Setiap Indikator Promosi, Mutasi dan Kepuasan Kerja Karyawan

Interval Skor	Kategori	Skala
1,00 – 1,75	Sangat tidak puas	1
1,76 – 2,50	Tidak puas	2
2,51 – 3,25	Puas	3
3,26 – 4,00	Sangat puas	4

Interval nilai untuk variabel promosi jabatan dihitung menggunakan rumus:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Jumlah kategori skor}} = \frac{4(13) - 1(13)}{4} = 9,75$$

Tabel 6. Range Kelas Untuk Variabel Promosi jabatan

Interval Skor	Kategori	Skala
10,00 – 19,75	Sangat tidak puas	1
19,76 – 29,51	Tidak puas	2
29,52 – 39,27	Puas	3
39,28 – 49,03	Sangat puas	4

Interval nilai untuk variabel mutasi dapat dihitung menggunakan rumus:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Jumlah kategori skor}} = \frac{4(6) - 1(6)}{4} = 4,5$$

Tabel 7. Range Kelas Untuk Variabel Mutasi Jabatan

Interval Skor	Kategori	Skala
10,00 – 14,45	Sangat tidak puas	1
14,46 – 18,96	Tidak puas	2
18,97 – 23,46	Puas	3
23,47 – 27,97	Sangat puas	4

Interval nilai untuk variabel kepuasan kerja karyawan dapat dihitung menggunakan rumus:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Jumlah kategori skor}} = \frac{4(8) - 1(8)}{4} = 6$$

Tabel 8. Range Kelas Untuk Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Interval Skor	Kategori	Skala
10,00 – 16,00	Sangat tidak puas	1
16,01 – 22,01	Tidak puas	2
22,02 – 28,02	Puas	3
28,03 – 34,03	Sangat puas	4

Persepsi karyawan mengenai promosi, mutasi jabatan dan kepuasan kerja karyawan diukur dari aspek yang menyatakan sangat puas dan puas, tidak puas dan sangat tidak puas. Secara keseluruhan persepsi karyawan dinyatakan sebagai berikut:

- a. Apabila penjumlahan dari sangat puas dan puas lebih dari 50% maka promosi, mutasi jabatan dan kepuasan kerja karyawan dalam kategori puas.
- b. Apabila penjumlahan dari tidak puas dan sangat tidak puas lebih dari 50% maka promosi, mutasi jabatan dan kepuasan kerja karyawan berada dalam kategori tidak puas.

3.6.3. Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh promosi dan mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru menggunakan analisis statistik parametrik. Nugraha (2011) mengatakan bahwa penggunaan statistik parametrik harus disertai syarat-syarat yang harus dipenuhi seperti distribusi data harus normal dan jumlah sampel terhitung harus sama atau lebih besar dari 30. Untuk uji hubungan yang bersifat pengaruh fungsional dan menggunakan variabel independen lebih dari satu maka harus memenuhi asumsi klasik statistik. Teknik analisis statistik parametrik pada penelitian ini yaitu dengan analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji hubungan pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya.

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi merupakan alat analisis yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara satu variabel terhadap variabel lainnya. Salah satu syarat untuk regresi linier berganda adalah data yang akan dianalisis harus merupakan data berskala interval, maka dilakukan transformasi data menggunakan bantuan program *Method Successive Interval* (MSI).

Setelah diperoleh hasil MSI dari bantuan komputer dapat dilakukan editing dengan membuang data yang tidak diperlukan. Setelah selesai data berskala interval dapat diolah selanjutnya menggunakan analisis yang dibutuhkan

Analisis regresi linier berganda merupakan alat analisis peramalan nilai dua atau lebih variabel bebas (X) terhadap satu variabel terikat (Y). Menurut Umar (2005) rumus yang digunakan dalam analisis regresi adalah:

$$Y = a + X_1b_1 + X_2b_2 + e. \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

a = Konstanta

Y = Kepuasan kerja karyawan

b₁ - b₂ = Nilai dugaan parameter

X₁ = Promosi

X₂ = Mutasi

E = Kesalahan (*error*)

Uji hipotesis dilakukan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual secara statistik, setidaknya hal ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi (R^2), nilai uji statistik F dan nilai statistik t (Ghozali, 2006).

Koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi dikatakan baik apabila diatas 0,5 karena nilai koefisien determinasi berkisar antara 0-1 (Nugraha, 2011). Koefisien determinasi dapat dihitung menggunakan rumus:

$$R^2 = r^2 \times 100\% \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan:

R^2 = Koefisien determinasi

r^2 = Kuadrat koefisien korelasi

Menurut Nugraha (2011), uji simultan dengan *F-test* ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama dari variabel dependen terhadap variabel independen. Hasil *F-test* menunjukkan variabel dependen secara bersama-sama terpengaruh terhadap variabel independen jika *p-value* lebih kecil dari *level of significant* yang ditentukan atau F-hitung lebih besar dari F-tabel. *F-test* dapat dihitung menggunakan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)} \dots\dots\dots (4)$$

Dimana:

R^2 : Koefisien regresi berganda

k : Jumlah variabel bebas

n : Jumlah responden

Uji parsial dengan *t-test* bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen (Nugraha, 2011). Hasil dari uji *t-test* menunjukkan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen jika *p-value* lebih kecil dari *level of significant* yang ditentukan atau *t*-hitung lebih besar dari *t*-tabel. Uji parsial dengan *t-test* ini dapat dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \dots \dots \dots (5)$$

Dimana:

t : Nilai t_{hitung}

n : Jumlah sampel

r : Koefisien korelasi

Model regresi linier berganda dapat disebut model yang baik jika model tersebut terbebas dari asumsi-asumsi klasik yaitu multikolinieritas, heteroskedastisitas dan autokorelasi.

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji ada atau tidaknya multikolinieritas dapat digunakan pendekatan matriks korelasi, dengan melihat nilai matriks *Pearson Correlation* (PC). Apabila nilai $PC < 0,8$ maka variabel-variabel tersebut perlu dipertimbangkan apakah digunakan atau tidak dalam model (Soekartawi, 1993).

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Park* dan diagram *scatter plot*. Apabila dari grafik terlihat titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola yang teratur hal tersebut menunjukkan bahwa kesalahan pengganggu memiliki varian yang sama (homoskedastisitas) dan dapat disimpulkan model yang diestimasi tidak terjadi heteroskedastisitas (Gujarati, 1997).

Autokorelasi merupakan korelasi antar anggota seri observasi yang disusun menurut urutan tempat, atau autokorelasi pada dirinya sendiri. Untuk mengujinya dilakukan dengan uji statistik *Durbin Watson*. Adapun hipotesis yang digunakan adalah: H_0 : tidak ada serial autokorelasi baik positif maupun negative.

Adapun kriteria adanya autokorelasi (Sulaiman, 2002):

1. $1,65 < DW < 2,35$ artinya tidak terjadi autokorelasi
2. $1,21 < DW < 1,65$ atau $2,35 < DW < 2,79$ artinya tidak dapat disimpulkan
3. $DW < 1,21$ atau $DW > 2,79$ artinya terjadi autokorelasi.

IV. GAMBARAN UMUM DAERAH PENELITIAN

4.1. Sejarah Berdirinya PT. Perkebunan Nusantara V

PT. Perkebunan Nusantara V yang selanjutnya yang selanjutnya disebut “Perusahaan”, pada awalnya merupakan Badan Usaha Milik Negara yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (PP) No. 10 tahun 1996 tanggal 14 Februari tentang Penyetoran Modal Negara Republik Indonesia untuk pendirian perusahaan. Pada awalnya merupakan konsolidasi proyek-proyek pengembangan kebun eks PT. perkebunan (PTP) II, PTP IV dan PTP V di provinsi Riau.

Anggaran dasar perusahaan diaktakan oleh Harun Kamil SH., notaris di Jakarta dengan akta No. 38 tanggal 11 Maret 1996 dan telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. C2-8333.HT.01.01TH.96 tanggal 8 Agustus 1996 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 8565/1996.

Anggaran dasar perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan terakhir sejalan dengan terbitnya Peraturan Pemerintah No. 72 tahun 2014 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia kedalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan Nusantara III yang mengalihkan 90% saham PT. Perkebunan Nusantara V dari milik Negara menjadi milik PT. Perkebunan Nusantara III. Perubahan struktur saham ini merubah status perusahaan dari BUMN menjadi anak perusahaan holding BUMN perkebunan dengan PT. Perkebunan Nusantara III sebagai *Champion*.

Perubahan tersebut diatas dituangkan dengan akta No. 26 tanggal 23 Oktober 2014 dibuat dihadapan Nanda Fauzi Iwan, SH, M. Kn. notaris di Jakarta Selatan dan telah mendapat pengesahan dari MENKUMHAM RI melalui surat Nomor: AHU-10531.40.20.2014 tanggal 4 November 2014.

Perusahaan per Desember 2014 memiliki kebun inti sawit dengan total luas areal tanaman seluas 78.340,09 Ha dengan komposisi TM seluas 57.419,60 Ha. TBM seluas 517 Ha. Perusahaan juga memiliki kebun inti karet dengan total luas areal 8.184 Ha dengan komposisi TM seluas 5.215 Ha, TBM seluas 2.898 Ha, TB/TU/TK seluas 68 Ha dan bibitan seluas 3 Ha. Untuk mengolah komoditi kelapa sawit, perusahaan memiliki 12 unit Pabrik Kelapa Sawit (PKS) dengan total kapasitas olah terpasang sebesar 570 ton TBS per jam dengan hasil olahan berupa minyak sawit dan inti sawit. Kemudian untuk mengolah lanjut komoditi inti sawit, perusahaan memiliki 1 unit pabrik *Palm Kernal Oil* dengan kapasitas terpasang sebesar 400 ton inti sawit/hari dengan hasil olahan berupa *Palm Kernal Oil* (PKO) dan *Palm Kernal Meal* (PKM).

Pengelolaan areal tanaman saat ini memasuki peralihan dari siklus tanaman pertama (Gen-1) menuju siklus tanaman kedua (Gen-2). Siklus pertama dimulai pada era tahun 1980-an melalui proyek-proyek pengembangan kebun eks PT. Perkebunan (PTP) II, PTP IV dan V di provinsi Riau. Peralihan dari Gen-1 menuju Gen-2 telah dimulai sejak tahun 2003 yang ditandai dengan *replanting* areal-areal tanaman usia tua/tua renta yang sudah meurun nilai ekonomis produksinya. Fase peralihan Gen-1 ke Gen-2 ini diperkirakan tuntas pada tahun 2017. Pada saat itulah, seluruh tanaman perusahaan merupakan tanaman Gen-2

yang diharapkan lebih produktif dibandingkan Gen-1, sebagai buah dari inovasi berlanjut di bidang budidaya tanaman.

PT. Perkebunan Nusantara V secara geografis terletak antara $101^{\circ}14'$ - $101^{\circ}34'$ Bujur Timur dan $0^{\circ}25'$ - $0^{\circ}45'$ Lintang Utara. Lokasi tersebut masuk kedalam iklim tropis dengan rata-rata curah hujan lebih dari 100 mm. Temperatur udara rata-rata bulanan yaitu $27,90^{\circ}\text{C}$. Kelembaban udara rata-rata bulanan yaitu 82%. Lama intensitas penyinaran matahari rata-rata bulanan yaitu 6 jam. Lama penyinaran puncak berada pada bulan April dan Agustus yaitu 6,84 jam. Ketinggian tempatnya adalah 26,06 diatas permukaan laut.

PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru keadaannya relatif datar dengan struktur tanah pada umumnya terdiri dari jenis tanah organosol dan humus yang merupakan rawa yang bersifat asam dan sangat kerosif terhadap besi.

4.2. Visi dan Misi Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara V memiliki visi dan misi yang berkelanjutan yaitu:

Visi PT. Perkebunan Nusantara V adalah “Menjadi perusahaan agribisnis terintegrasi yang berkelanjutan dan berwawasan lingkungan”.

Misi PT. Perkebunan Nusantara V adalah:

1. Pengelolaan agroindustri kelapa sawit dan karet secara efisien bersama mitra untuk kepentingan *stakeholder*.
2. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, kriteria minyak sawit berkelanjutan, penerapan standar industri dan pelestarian lingkungan guna menghasilkan produk yang dapat diterima oleh pelanggan.

3. Penciptaan keunggulan kompetitif dibidang SDM melalui pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan praktek-praktek terbaik dan sistem manajemen SDM terkini guna meningkatkan kompetensi inti perusahaan.

PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru juga memiliki sistem tata nilai yang dianut, yaitu:

Falsafah PT. perkebunan Nusantara V adalah “Setiap insan PT. Perkebunan Nusantara V meyakini bahwa kerja keras, kerja cerdas, kerja ikhlas akan bermakna bagi perusahaan, mitrakerja, masyarakat dan lingkungan untuk mencapai kinerja unggul”.

Motto PT. Perkebunan Nusantara V adalah “KITA PEKEBUN HEBAT”.

Nilai-nilai Perusahaan adalah:

1. Sinergi

Setiap insan PT. Perkebunan Nusantara V selalu bekerjasama secara harmonis, antusias, saling percaya, membangun komunikasi yang efektif dan membudayakan umpan balik yang positif untuk menciptakan saling ketergantungan (interdependensi).

2. Integritas

Setiap insan PT. Perkebunan Nusantara V dalam mengelola perusahaan selalu menjunjung prinsip kebenaran, kejujuran, bertanggung jawab, konsisten dan selaras antara ucapan dengan tindakan.

3. Profesional (SIP)

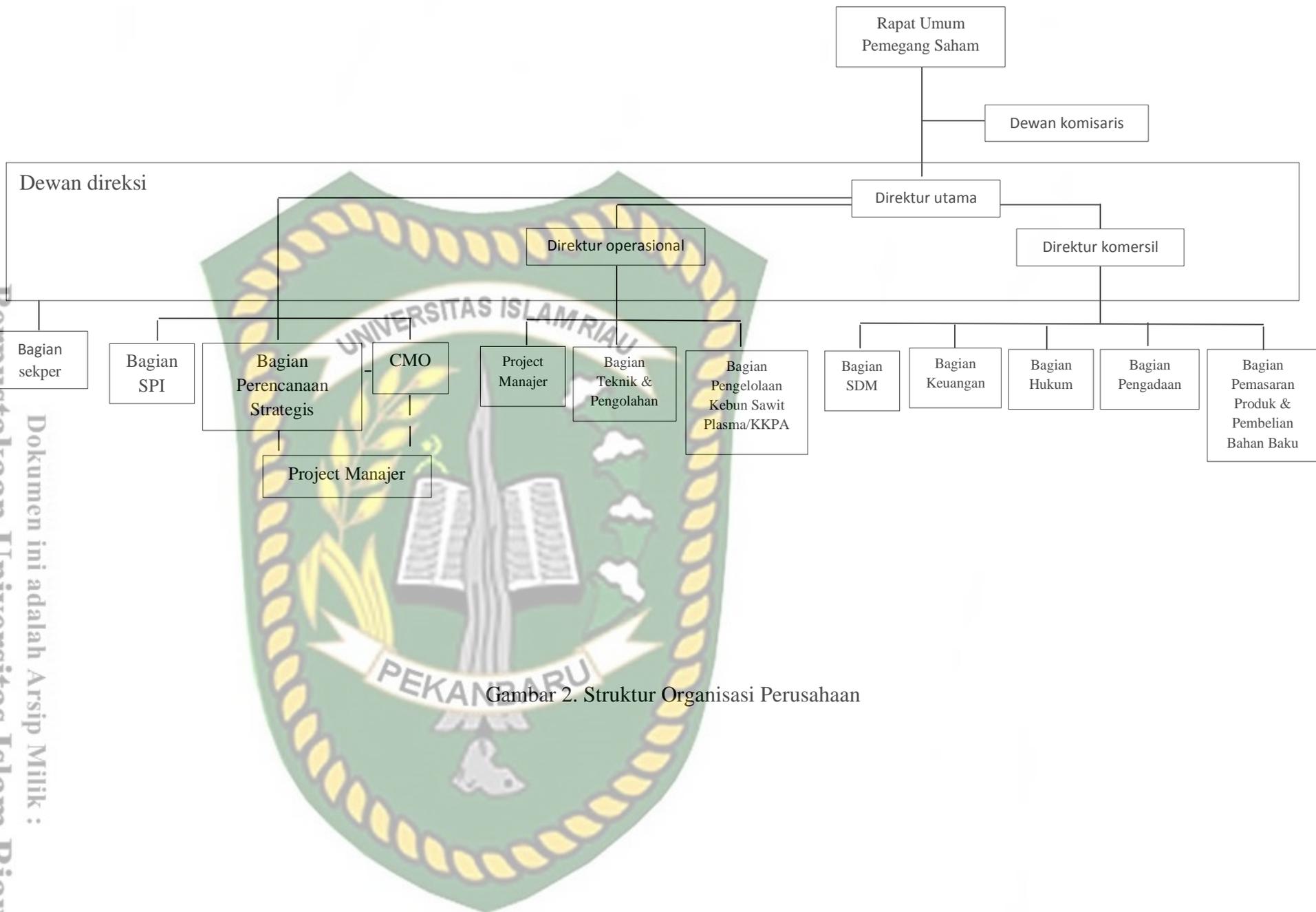
Setiap insan PT. Perkebunan Nusantara V selalu menghasilkan kinerja terbaik dan meningkatkan kompetensi sesuai perubahan lingkungan bisnis.

Kompetensi inti PT. Perkebunan Nusantara V adalah “Mengelola kebun inti, plasma dan kemitraan dalam pemenuhan bahan baku untuk menghasilkan produk yang berkelanjutan dan sesuai harapan pada budaya perusahaan”.

4.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan merupakan gambaran tentang kerangka dan susunan perwujudan dari hubungan diantara fungsi, bagian posisi maupun orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, kewajiban dan tanggung jawab bagi masing-masing anggota perusahaan. Dengan terciptanya struktur organisasi yang baik akan terciptanya suatu kerjasama yang harmonis antara sesama anggota perusahaan sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya akan tercapai sesuai dengan harapan perusahaan.

Struktur organisasi perusahaan mempermudah karyawan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki serta mengetahui kepada siapa karyawan tersebut akan bertanggung jawab. Struktur organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru berbentuk staff dan lini. Struktur organisasi ini berbentuk perintah dari atasan kepada bawahannya dan tingkat tanggung jawab bawahan kepada atasannya. Struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Struktur Organisasi Perusahaan

4.4. Tugas Masing-Masing Divisi Pekerjaan

Tugas masing-masing divisi pekerjaan berdasarkan struktur organisasi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Rapat Umum Pemegang Saham

Rapat umum pemegang saham adalah organ perseroan terbatas yang memiliki kewenangan eksklusif yang tidak diberikan kepada direksi dan dewan komisaris. Kewenangan rapat umum pemegang saham, bentuk dan luasannya, ditentukan dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas dan Anggaran Dasar Perseroan. Dalam bentuk konkretnya rapat umum pemegang saham merupakan sebuah forum, dimana para pemegang saham memiliki kewenangan untuk memperoleh keterangan-keterangan mengenai perusahaan, baik dari direksi maupun dewan komisaris. Keterangan-keterangan itu merupakan landasan bagi rapat umum pemegang saham untuk menentukan kebijakan dan langkah strategis perusahaan dalam mengambil keputusan sebagai sebuah badan hukum.

2. Dewan Komisaris

Dewan komisaris adalah sebuah dewan yang bertugas untuk melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada direktur Perseroan Terbatas (PT). terkait dengan rapat umum pemegang saham, dewan komisaris memiliki tugas dan tanggung jawab antara lain memberikan pendapat dan saran mengenai rencana kerja dan anggaran tahunan perusahaan, melaporkan segera jika terjadi gejala menurunnya kinerja perusahaan, menelaah dan menandatangani laporan tahunan serta mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugasnya kepada rapat umum pemegang saham.

3. Dewan Direksi

Direksi adalah organ perseroan yang bertanggung jawab penuh atas pengelolaan perseroan dengan senantiasa memperhatikan kepentingan dan tujuan perseroan dan unit usaha serta mempertimbangkan kepentingan para pemegang saham dan semua stakeholder. Direksi mewakili perseoran baik didalam maupun diluar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar, tunduk pada semua peraturan yang berlaku terhadap perseroan. Direksi bertanggung jawab atas pengurusan perseroan dengan itikad baik, tanggung jawab direksi juga mencakup penerapan struktur pengendalian internal, pelaksanaan fungsi audit internal dan pengambilan tindakan berdasarkan temuan-temuan audit internal sesuai dengan arahan dewan komisaris. Direksi wajib menyusun strategi bisnis, termasuk rencana kerja dan anggaran serta pelaksanaan praktek akuntansi dan pembukuan sesuai ketentuan perusahaan. Direksi juga wajib mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugasnya kepada pemegang saham melalui rapat pemegang saham.

4. Direktur Utama

Direktur utama adalah orang yang berwenang merumuskan dan menetapkan suatu kebijaksanaan dan program umum perusahaan atau organisasi sesuai dengan batas wewenang yang diberikan oleh suatu badan pengurus atau badan pimpinan yang serupa seperti dewan komisaris. Direktur utama bertanggung jawab atas kerugian yang dihadapi perusahaan termasuk juga keuntungan perusahaan, merencanakan dan mengembangkan sumber-sumber pendapatan dan pembelanjaan kekayaan perusahaan, bertindak sebagai perwakilan

perusahaan dalam hubungannya dengan dunia luar perusahaan serta mengangkat dan memberhentikan karyawan.

5. Direktur Operasional

Direktur operasional merupakan suatu fungsi kerja di sebuah perusahaan yang bertanggung jawab pada semua aktivitas operasional perusahaan yang dibawahinya, mulai dari perencanaan, proses hingga bertanggung jawab pada hasil akhir. Dalam struktur perusahaan, seorang direktur operasional berada dibawah langsung seorang direktur utama. Tugas direktur operasional perusahaan adalah merencanakan, melaksanakan dan mengawasi seluruh operasional perusahaan, membuat standar perusahaan mengenai semua proses operasional, produksi, proyek dan kualitas hasil produksi, membuat strategi dalam pemenuhan target perusahaan dan cara mencapai target tersebut. Direktur operasional juga bertanggung jawab dalam membuat laporan kegiatan untuk diberikan kepada direktur utama.

6. Direktur Komersil

Dalam struktur perusahaan, direktur komersil berada dibawah langsung direktur utama. Direktur komersil bertanggung jawab terhadap seluruh divisi komersil dalam perusahaan, direktur komersil juga bertanggung jawab dalam atas pengadaan program promosi dalam rangka peningkatan penjualan dan merumuskan startegi komersil bisnis untuk memperluas pangsa pasar, mengembangkan dan mengelola semua perjanjian komersil untuk mengoptimalkan kepentingan perusahaan serta mengevaluasi dan membuat laporan pencapaian penjualan.

7. Bagian Sekretaris Perusahaan

Sekretaris perusahaan adalah orang perseorangan atau penanggung jawab dari unit kerja yang menjalankan fungsi sekretaris perusahaan. Sekretaris perusahaan merupakan pekerjaan yang memiliki multi tugas. Tugas sekretaris perusahaan adalah menyaring informasi dan sebagai sumber informasi bagi pimpinan dalam menjalankan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya, mengatur aktivitas perusahaan mulai dari administrative hingga *human relation*, menjadi perantara pihak-pihak yang ingin berhubungan langsung dengan pimpinan serta menjadi mediator pimpinan dengan bawahan.

8. Bagian Sistem Pengendalian Intern (SPI)

Sistem Pengendalian Intern (SPI) adalah suatu sistem usaha yang diterapkan perusahaan untuk menjaga dan mengarahkan perusahaan agar melakukan kegiatan sesuai dengan tujuan dan program perusahaan sehingga efisiensi dan kebijakan manajemen terpenuhi. Sistem pengendalian intern berfungsi sebagai pengatur sumber daya yang tersedia sehingga berfungsi secara maksimal untuk memperoleh pengembalian (*gain*) dengan pendekatan perancangan berupa asas *cost* dan *benefit*.

9. Bagian Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses pemilihan tujuan organisasi atau perusahaan, penentuan kebijakan dan program yang perlu untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi atau perusahaan. Dalam sebuah perusahaan bagian perencanaan strategis berfungsi untuk menetapkan strategi dan kebijaksanaan

yang perlu untuk menjamin agar kebijakan dan program strategis itu dilaksanakan.

10. Bagian Tanaman

Bagian tanaman dalam perusahaan bertugas untuk membantu dan memberikan saran pemikiran kepada direktur operasional dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dibidang produksi tanaman. Bagian tanaman juga bertanggung jawab untuk menyusun dan mengevaluasi kebijakan dibidang produksi tanaman, menyusun program kegiatan dan kebutuhan anggaran dibagian tanaman, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan hasil-hasil kerja dibidang produksi tanaman, melaksanakan pengukuran dan pemetaan areal kebun serta membuat laporan kepada direktur operasional tentang pelaksanaan tugas bagian tanaman.

11. Bagian Teknik dan Pengolahan

Dalam sebuah perusahaan bagian teknik dan pengolahan merupakan bagian dari divisi pekerjaan yang dibawah langsung oleh direktur operasional. Bagian operasional bertugas untuk mendukung direktur operasional dalam merumuskan perencanaan jangka panjang, pengelolaan dan pengembangan aspek pengolahan dan melaksanakan kegiatan operasional dengan efektif dan efisien sejalan dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Mengelola perencanaan, pengawasan teknik, pengolahan dan pengendalian mutu olahan untuk mendukung pencapaian target kinerja perusahaan.

12. Bagian Pengelolaan Kelapa Sawit

Bagian pengelolaan kelapa sawit dalam perusahaan bertanggung jawab dalam mengawasi dan merencanakan pekerjaan seluruh operasional pabrik kelapa sawit agar berlangsung efektif dan efisien, mengusahakan tercapainya sasaran pengolahan kelapa sawit dengan memperhatikan mutu, efisiensi, hasil analisa laboratorium, hasil pengolahan air, hasil pengolahan limbah dan biaya produksi, menyusun biaya operasional baik bulanan maupun tahunan, merencanakan jadwal pengolahan sesuai dengan estimasi buah yang akan diterima dari kebun.

13. Bagian Sumber Daya Manusia

Dalam sebuah perusahaan terutama yang mempekerjakan ratusan hingga ribuan karyawan, bagian sumber daya manusia mempunyai peran yang penting. Bagian sumber daya manusia ini berperan dalam merencanakan, mengarahkan dan mengkoordinasikan fungsi administrasi suatu perusahaan. Bagian sumber daya manusia juga mengawasi perekrutan, mewawancara dan mempekerjakan karyawan baru, melakukan konsultasi dengan pimpinan puncak mengenai rencana strategis, bertindak sebagai penghubung antara manajemen perusahaan dengan karyawannya.

14. Bagian Keuangan

Bagian keuangan dalam sebuah perusahaan biasanya akan lebih focus dalam hal pencarian, pengelolaan, pengalokasian dana, serta melakukan dan menerima pembayaran perusahaan. Pada umumnya, bagian keuangan ini berhak

untuk memegang uang perusahaan, saat menerima dan mengeluarkan uang baik yang ada pada kas, bank, deposit hingga investasi. Bagian keuangan juga dituntut untuk mengatur kebutuhan uang kas perusahaan dan memastikan semuanya sesuai dengan pencatatan.

15. Bagian Hukum

Seiring dengan kemajuan perusahaan maka bagian hukum pada suatu perusahaan adalah suatu keniscayaan yang harus ada. Bagian hukum dalam suatu perusahaan memiliki tugas untuk mempersiapkan berita acara rapat umum pemegang saham, mengarsipkan atau menyimpan dokumen hukum yang bersifat otentik, melakukan tugas perizinan maupun pelaporan kepada pihak yang berwenang sebagai tindakan pengawasan pemerintah untuk kepentingan masyarakat umum.

16. Bagian Pengadaan

Bagian pengadaan bertujuan untuk menyediakan barang maupun jasa yang dibutuhkan dalam kegiatan produksi maupun kegiatan lain dalam perusahaan. Bagian pengadaan juga berperan dalam mendapatkan sumber-sumber bahan baku dan komponen yang berkualitas dan/atau menjadi jembatan dalam membina supplier-supplier yang ada dengan berbagai program peningkatan kualitas. Bagian pengadaan juga dituntut untuk bisa menciptakan keunggulan dari segi waktu, untuk mendukung keunggulan dari segi waktu, bagian pengadaan tentunya bisa memilih supplier yang memiliki kemampuan untuk mengirim barang dalam waktu yang lebih pendek tanpa harus mengorbankan kualitas dan meningkatkan harga.

17. Bagian Pemasaran

Bagian pemasaran dalam sebuah perusahaan harus mampu melihat berbagai kesempatan di masa depan, merumuskan dan menjalankan berbagai program pemasaran sehingga mampu memenuhi target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bagian pemasaran bertanggung jawab dalam menyusun perencanaan dibidang pemasaran, menetapkan ketentuan-katentuan dibidang pemasaran, melaksanakan pengendalian dan pengawasan terhadap persediaan komoditi baik digudang maupun dikebun dan membuat laporan penjualan secara periodik sesuai kebutuhan.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

5.1.1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau keshahihan suatu instrumen (Arikunto, 2011). Untuk menguji validitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan koefisien korelasi *Pearson* atau *Product Moment Correlation* yang digunakan untuk menentukan besaran yang menyatakan bagaimana kuat hubungan suatu variabel dengan variabel lain dengan tidak mempersoalkan apakah suatu variabel tertentu tergantung kepada variabel lain.

Untuk menguji validitas instrument dalam penelitian ini menggunakan koefisien korelasi *Pearson* atau *Product Moement Correlation* yang digunakan untuk menentukan besaran yang menyatakan bagaimana kuat hubungan suatu variabel dengan variabel lain dengan tidak mempersoalkan apakah suatu variabel tertentu tergantung kepada variabel lain.

Pada peneltian ini uji validitas instrument menggunakan teknik analisis faktor yang berkembang dalam SPSS (*Satistical Product and Service Solution*). Item yang memilikikorelasi positif dengan skor total dan skor tertinggi menunjukkan bahwa item tersebut validitas yang tinggi pula (Sugiyono, 2013).

Berdasarkan Tabel 8 menunjukkan bahwa perhitungan nilai korelasi *Pearson* dari setiap item pernyataan dalam setiap variabel, maka dapat diketahui

bahwa setelah dilakukan uji validitas semua item masing-masing variabel dinyatakan valid dengan $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($df = 98 = 0,196$).

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

No	N	r_{hitung}	r_{tabel}	Keputusan
Promosi				
X1.1	100	0,768	0,196	Valid
X1.2	100	0,696	0,196	Valid
X1.3	100	0,725	0,196	Valid
X1.4	100	0,760	0,196	Valid
X1.5	100	0,766	0,196	Valid
X1.6	100	0,778	0,196	Valid
X1.7	100	0,747	0,196	Valid
X1.8	100	0,769	0,196	Valid
X1.9	100	0,793	0,196	Valid
X1.10	100	0,763	0,196	Valid
X1.11	100	0,834	0,196	Valid
X1.12	100	0,795	0,196	Valid
X1.13	100	0,759	0,196	Valid
Mutasi				
X2.1	100	0,767	0,196	Valid
X2.2	100	0,811	0,196	Valid
X2.3	100	0,799	0,196	Valid
X2.4	100	0,813	0,196	Valid
X2.5	100	0,840	0,196	Valid
X2.6	100	0,829	0,196	Valid
Kepuasan kerja				
Y.1	100	0,485	0,196	Valid
Y.2	100	0,649	0,196	Valid
Y.3	100	0,670	0,196	Valid
Y.4	100	0,706	0,196	Valid
Y.5	100	0,673	0,196	Valid
Y.6	100	0,617	0,196	Valid
Y.7	100	0,690	0,196	Valid
Y.8	100	0,554	0,196	Valid

5.1.2. Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini uji reliabilitas menggunakan teknik one shot atau pengukuran sekali saja. Dengan bantuan SPSS dapat dilakukan pengukuran reliabilitas dengan uji statistic *Cronbarch's alpha*. Untuk mengetahui koefisiennya signifikan atau tidak, digunakan distribusi (Tabel r) untuk $\alpha = 0,05$ atau dengan derajat kebebasan ($df = n-2$). Kemudian membuat keputusan dengan membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} . Adapun kaidah keputusan: jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ berarti reliabel dan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ berarti tidak reliabel.

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No	Variabel	Jumlah Item Dalam Kuisioner	<i>Cronbarch Alpha</i>	Keputusan
1	Promosi	13	0,941	Reliabel
2	Mutasi	6	0,895	Reliabel
3	Kepuasan Kerja	8	0,784	Reliabel

5.2. Karakteristik Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru

Karakteristik karyawan yang akan dibahas dalam penelitian ini meliputi: umur, tingkat pendidikan, lama bekerja dan jumlah tanggungan keluarga. Semakin tua umur karyawan maka makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, semaki tinggi tingkat pendidikan karyawan maka semakin baik hasil kerja yang diterima, lama bekerja akan menentukan pengalaman dan keterampilan karyawan serta semakin banyak jumlah tanggungan keluarga karyawan maka semakin besar tingkat ketergantungan karyawan terhadap pekerjaan (Robbins, 2006). Rata-rata karakteristik karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Rata-Rata Distribusi Umur, Tingkat Pendidikan, Lama Bekerja dan Jumlah Tanggungan Keluarga Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru Tahun 2019

No	Karakteristik	Jumlah (Orang)	%
1	Umur (Tahun)		
	27-35	44	44
	36-44	48	48
	45-54	8	8
2	Tingkat Pendidikan (Tahun)		
	12	10	10
	16	90	90
3	Lama Bekerja (Tahun)		
	4-12	66	66
	13-21	34	34
4	Jumlah Tanggungan Keluarga (Jiwa)		
	1-3	72	72
	4-7	28	28

a. Umur

Umur merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja, terutama terhadap pola pikir dan kemampuan fisik dalam bekerja. Semakin produktif umur seseorang bekerja, biasanya kemampuan fisik yang dimilikinya lebih kuat dan lebih bersemangat dalam bekerja. Jika dibandingkan dengan seseorang dalam kelompok umur yang sudah lanjut usia (tidak produktif bekerja). Penduduk umur 15-55 tahun adalah termasuk usia produktif, dimana pada golongan umur ini akan lebih mudah menerima inovasi yang didukung oleh kemampuan fisik dan kemampuan berfikir yang baik (Simanjuntak, 1996).

Berdasarkan Tabel 11, diketahui bahwa rata-rata tertinggi umur karyawan berada pada umur 36-44 tahun sebanyak 48 orang (48%). Umur tersebut masih termasuk dalam golongan umur produktif bekerja dan berpeluang untuk mengembangkan karir yang lebih terbuka melalui kebijakan promosi dan mutasi jabatan yang dilakukan perusahaan.

b. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan sangat erat kaitannya dengan daya nalar dan sikap seseorang dalam pengambilan keputusan. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka cenderung lebih rasional. Pendidikan juga mempengaruhi daya nalar seseorang terhadap penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini didukung oleh Singarimbun (1989) yang menyatakan bahwa tingkat pendidikan menentukan kemampuan seseorang dalam mengambil keputusan yang akan dilaksanakan dalam usaha yang dijalankannya.

Berdasarkan Tabel 11, diketahui bahwa tingkat pendidikan karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru didominasi oleh karyawan yang memiliki tingkat pendidikan 16 tahun atau setara dengan S1 berjumlah 90 orang (90%) yang tentunya memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir yang lebih terbuka. Dalam proses promosi dan mutasi jabatan, faktor pendidikan harus menjadi pertimbangan mengingat jumlah karyawan yang telah sarjana cukup besar.

c. Lama Bekerja

Lama bekerja cukup besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sebuah perusahaan. Semakin lama seseorang bekerja maka akan semakin kecil resiko yang mungkin terjadi karena mereka sudah lebih banyak mengetahui situasi dan lingkungan kerja mereka. Lama bekerja terlihat dari kemampuan seorang karyawan dalam memajemen dan kemampuan karyawan tersebut dalam mengambil sebuah resiko.

Berdasarkan Tabel 11, dapat diketahui bahwa rata-rata tertinggi karyawan yang bekerja pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru telah bekerja pada perusahaan dalam rentang waktu antara 4-12 tahun sebanyak 66 orang dengan persentase 66%. Berdasarkan rentang waktu tersebut, karyawan tentu sudah memahami dengan baik tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan yang diberikan. Lama bekerja juga harus menjadi faktor yang harus dipertimbangkan karena semakin lama karyawan bekerja maka karyawan tersebut memiliki penguasaan dan pengalaman dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

d. Jumlah Tanggungan Keluarga

Jumlah tanggungan keluarga adalah jumlah individu yang ditanggung kehidupannya oleh karyawan. Besar kecilnya jumlah tanggungan keluarga akan mempengaruhi aktivitas karyawan dalam bekerja. Semakin banyak jumlah tanggungan keluarga, maka beban ekonomi keluarga yang dipikul karyawan sebagai kepala keluarga juga akan semakin besar.

Berdasarkan Tabel 11, diketahui bahwa rata-rata tertinggi jumlah tanggungan keluarga karyawan adalah 1-3 orang sebanyak 72 orang (72%). Hal ini menunjukkan bahwa, karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru akan berusaha meningkatkan kinerjanya agar mendapatkan kesempatan promosi dan mutasi jabatan, karena kenaikan jabatan akan diikuti dengan kenaikan pendapatannya, jika karyawan mendapatkan mutasi jabatan maka karyawan sebaiknya berdiskusi dengan atasan terkait fasilitas dan insentif apa saja yang ia dapatkan ketika dimutasikan.

5.3. Persepsi Karyawan Terhadap Promosi, Mutasi dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru

Seperti yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu, promosi jabatan, mutasi jabatan dan kepuasan kerja karyawan. Dimana variabel promosi (X1) terdiri dari kesesuaian promosi terhadap: kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerjasama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif dan pendidikan, penghargaan atasan atas kerja keras, penilaian hasil kerja tahunan, pemberian jabatan dan penghargaan rekan sekerja. Variabel mutasi jabatan (X2) terdiri dari kesesuaian mutasi terhadap: frekuensi mutasi, alasan mutasi dan ketepatan mutasi, pemindahan fungsi ketenagakerjaan, pemindahan tanggungjawab ketenagakerjaan dan pemindahan status ketenagakerjaan. Serta variabel kepuasan kerja karyawan (Y) terdiri dari kesesuaian kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan dan promosi, supervisor, hubungan dengan rekan kerja, lingkungan fisik kantor, kesesuaian kondisi kerja dengan lingkungan fisik kantor, kesesuaian kondisi kerja dengan lingkungan dan kesesuaian pimpinan dengan harapan.

Ketiga variabel tersebut diukur dengan *Likert Summated Rating*, empat poin dari yang tertinggi 4 menunjukkan jawaban yang sangat setuju untuk variabel promosi, mutasi jabatan dan kepuasan kerja karyawan terhadap pernyataan yang diberikan sedangkan yang terendah poin 1 menunjukkan sangat tidak setuju untuk variabel promosi, mutasi jabatan dan kepuasan kerja karyawan terhadap pernyataan yang diberikan untuk masing-masing indikator dari setiap variabel penelitian.

Berdasarkan penjumlahan tanggapan sampel terhadap indikator promosi jabatan diperoleh hasil kategori puas lebih besar dari tanggapan sampel dengan kategori tidak puas, penjumlahan tanggapan sampel terhadap indikator mutasi jabatan diperoleh kategori puas lebih besar dari kategori tidak puas dan penjumlahan tanggapan sampel terhadap indikator kepuasan kerja diperoleh kategori puas lebih besar dari kategori tidak puas. Tanggapan sampel tersebut dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Persepsi Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru Terhadap Variabel Promosi Jabatan, Mutasi Jabatan dan Kepuasan Kerja

No	Kategori	Promosi		Mutasi		Kepuasan Kerja	
		Sampel	%	Sampel	%	Sampel	%
1	Sangat Puas	19	19	34	34	26	26
2	Puas	42	42	26	26	55	55
3	Tidak Puas	17	17	29	29	19	19
4	Sangat Tidak Puas	22	22	11	11	-	-
Jumlah		100	100	100	100	45	100

Berdasarkan hasil penjumlahan tanggapan sampel pada masing-masing variabel penelitian diperoleh jumlah tanggapan puas lebih besar dari tanggapan tidak puas. Berdasarkan Tabel 12 dapat dilihat bahwa tanggapan sampel terhadap variabel promosi jabatan yang tertinggi adalah puas sebanyak 42 orang (42%), variabel mutasi jabatan yang tertinggi adalah sangat puas sebanyak 34 orang (34%) serta kepuasan kerja karyawan yang tertinggi adalah puas sebanyak 55 orang (55%). Kemudian diikuti tanggapan sampel terhadap variabel promosi jabatan sangat tidak puas sebanyak 22 orang (22%), variabel mutasi jabatan tidak puas sebanyak 29 orang (29%), variabel kepuasan kerja sangat puas sebanyak 26 orang (26%), tanggapan sampel terhadap variabel promosi jabatan sangat puas

sebanyak 19 orang (19%), variabel mutasi jabatan puas sebanyak 26 orang (26%), variabel kepuasan kerja tidak puas sebanyak 19 orang (19%), variabel promosi jabatan tidak puas sebanyak 17 Orang (17%) serta tanggapan sampel terhadap mutasi jabatan sangat tidak puas sebanyak 11 orang (11%). Hal ini menunjukkan bahwa variabel promosi, mutasi jabatan dan kepuasan kerja karyawan secara umum dalam kondisi baik.

5.3.1. Persepsi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan

Selaku penggerak utama perusahaan, tenaga kerja membutuhkan kepuasan kerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru terhadap pekerjaannya dapat diketahui berdasarkan tanggapan karyawan terhadap pernyataan-pernyataan mengenai promosi jabatan serta indikator-indikatornya. Tanggapan sampel terhadap masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel 13 dan Lampiran 2.

Tabel 13. Persepsi Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru Terhadap Indikator Promosi Jabatan Tahun 2019

No	Kesesuaian Gaji Terhadap	Rata-rata skor	Keterangan
1	Kejujuran	2,74	Puas
2	Disiplin	2,86	Puas
3	Prestasi Kerja	2,75	Puas
4	Kerjasama	2,82	Puas
5	Kecakapan	2,67	Puas
6	Loyalitas	2,71	Puas
7	Kepemimpinan	2,81	Puas
8	Komunikatif	2,63	Puas
9	Pendidikan	2,71	Puas
10	Penghargaan atasan atas kerja keras	2,67	Puas
11	Penilaian hasil kerja tahunan	2,74	Puas
12	Pemberian jabatan	2,70	Puas
13	Penghargaan rekan sekerja	2,61	Puas
	Rata-rata	2,72	Puas

Berdasarkan Tabel 13, karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru merasakan bahwa promosi jabatan yang dilakukan perusahaan sesuai dengan kejujuran yang dimiliki oleh karyawan, seperti hadir tepat waktu dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Sejalan dengan indikator kejujuran, pemberian promosi jabatan oleh perusahaan sesuai dengan disiplin kerja yang dimiliki karyawan. Karyawan merasa bahwa prestasi kerja yang diperoleh karyawan mendapatkan penghargaan dari perusahaan melalui promosi jabatan.

Dalam menjalankan tugas yang diberikan perusahaan, karyawan dapat bekerja sama dengan karyawan lain sehingga tugas yang diberikan tidak terasa berat. Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru juga memiliki kecakapan atau keterampilan dalam memanfaatkan teknologi-teknologi modern saat ini dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pemberian promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan pengalaman kerja karena karyawan yang sudah bekerja sejak lama merasakan promosi jabatan tersebut. Karyawan merasa bahwa dalam melaksanakan pekerjaan, pimpinan perusahaan bersedia memberikan arahan atau nasihat sehingga komunikasi antara pimpinan dan bawahan berjalan dengan baik. Karyawan merasa bahwa dengan tingkat pendidikan rata-rata keseluruhan karyawan sudah cukup tinggi sehingga karyawan mengetahui dan mampu melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan juga merasa puas karena perusahaan selalu memberikan penghargaan atas prestasi kerja yang diperoleh oleh karyawan.

Pemberian promosi jabatan merupakan salah satu penghargaan yang diberikan perusahaan atas kerja keras karyawan untuk memajukan perusahaan. Karyawan juga merasa bahwa pekerjaan yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hubungan antar sesama karyawan juga dirasakan sudah cukup baik, hal ini terlihat dari apresiasi terhadap rekan kerja yang mendapatkan penghargaan dari perusahaan atas prestasi kerja yang dicapainya.

5.3.2. Persepsi Karyawan Terhadap Mutasi Jabatan

Selain pemberian promosi jabatan, PT. Perkebunan Nusantara V juga memberikan mutasi jabatan kepada karyawan sebagai bentuk rangsangan bagi karyawan agar mereka dapat bekerja lebih baik semangat. Mutasi merupakan bagian dari program perusahaan yang diberikan kepada karyawan untuk menghilangkan rasa jenuh dan bosan terhadap pekerjaannya. Mutasi juga merupakan sanksi yang diberikan kepada karyawan yang dirasa kinerjanya tidak sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan.

Hasil penelitian terhadap variabel mutasi jabatan menunjukkan puas atau tidak puasnya program mutasi jabatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan itu sendiri. Tanggapan sampel terhadap indikator variabel mutasi jabatan dapat dilihat pada Tabel 14 dan Lampiran 3.

Tabel 14. Persepsi Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru Terhadap Indikator Mutasi Jabatan Tahun 2019

No	Kesesuaian Mutasi Jabatan Terhadap	Skor Rataan	Keterangan
1	Frekuensi mutasi	2,57	Puas
2	Alasan mutasi	2,71	Puas
3	Ketepatan mutasi	2,74	Puas
4	Pemindahan fungsi ketenagakerjaan	3,00	Puas
5	Pemindahan tanggung jawab ketenagakerjaan	2,79	Puas
6	Pemindahan status ketenagakerjaan	3,05	Puas
	Rata-rata	2,81	Puas

Dari hasil tanggapan sampel terhadap mutasi jabatan dapat diketahui bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru merasa bahwa mutasi yang dilakukan oleh perusahaan, sesuai dengan banyaknya jabatan yang kosong. Karyawan merasa bahwa mutasi yang diberikan perusahaan perlu dilakukan untuk menghilangkan rasa jenuh dan bosan terhadap pekerjaannya. Pemberian mutasi kepada karyawan yang melakukan kesalahan atau kinerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan dirasakan karyawan sudah tepat, sehingga karyawan dalam menjalankan tugasnya dapat lebih baik dan termotivasi untuk berprestasi.

Karyawan juga merasa puas karena mutasi jabatan dilakukan perusahaan untuk mengetahui kemampuan dan pengetahuan karyawan terhadap suatu pekerjaan sehingga perusahaan dapat menempatkannya pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan.

5.3.3. Persepsi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah suatu sikap dimana apa yang diperoleh dari pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan dari pekerjaan itu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan

sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Kondisi kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru dapat diketahui berdasarkan hasil penilaian karyawan terhadap pernyataan-pernyataan yang diberikan bersamaan dengan kuisisioner penelitian mengenai kepuasan kerja karyawan beserta indikator-indikatornya. Tanggapan sampel terhadap pernyataan kuisisioner tentang indikator kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 15 dan Lampiran 4.

Tabel 15. Persepsi Karyawan PT. Perkebunan Nunsatara V Pekanbaru Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tahun 2019

No	Kesesuaian Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap	Skor Rataan	Keterangan
1	Pekerjaan itu sendiri	3,24	Puas
2	Gaji	3,25	Sangat Puas
3	Kesempatan dan promosi	3,21	Puas
4	Supervisor	3,14	Puas
5	Hubungan dengan rekan kerja	3,10	Puas
6	Lingkungan fisik kantor	3,17	Puas
7	Kesesuaian kondisi kerja dengan lingkungan	3,17	Puas
8	Kesesuaian pimpinan dengan harapan	3,26	Sangat Puas
	Rata-rata	3,19	Puas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja pimpinan dengan harapan dengan nilai 3,51 merujuk pada Tabel 15 berarti tingkat kesesuaian pimpinan dengan harapan karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru tinggi sehingga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut. Pada Tabel 15 indikator pekerjaan itu sendiri berada dalam kondisi puas

dapat diartikan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru mendapatkan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan karyawan.

Selain itu, indikator gaji berada dalam keadaan sangat puas sehingga dapat diartikan bahwa gaji yang diterima oleh karyawan sesuai dengan hak dan kewajiban karyawan serta pemberian gaji juga dirasakan karyawan sudah tepat waktu. Indikator kesempatan dan promosi berada dalam keadaan puas, ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan jika karyawan tersebut memiliki prestasi dan telah memenuhi kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Indikator lain yang juga dalam keadaan puas yaitu supervisor, supervisor merupakan seseorang yang diberi tugas oleh perusahaan untuk mengawasi dan diberikan wewenang untuk mengeluarkan perintah kepada rekan kerja bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa supervisor perusahaan mampu memberikan pengawasan dan arahan kepada karyawan dibawahnya dengan baik sehingga karyawan dalam melaksanakan tugasnya tidak merasa terbebani dan meminimalisir kesalahan.

Indikator lain yang juga dalam keadaan puas adalah hubungan dengan rekan kerja, ini menunjukkan bahwa setiap karyawan merasa mampu untuk bekerja sama dalam rangka pencapaian target, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan memiliki hubungan yang baik antar divisi pekerjaan. Selain hubungan dengan rekan kerja yang baik, karyawan juga merasa puas dengan indikator lingkungan fisik kantor, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan karyawan sehingga

dalam menyelesaikan pekerjaannya karyawan merasa nyaman dan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik dan memuaskan.

Indikator lain dalam kepuasan kerja karyawan yaitu kesesuaian kondisi kerja dengan lingkungan berada dalam keadaan puas, keadaan ini dapat diartikan bahwa kondisi kerja di lingkungan perusahaan dalam kondisi aman dan nyaman, seperti sarana dan prasarana kerja dalam kondisi rapi dan lingkungan perusahaan yang bersih sehingga karyawan merasa nyaman berada di perusahaan.

5.4. Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Data-data yang diperoleh diolah menggunakan bantuan aplikasi program SPSS 22 yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel dalam model sebab akibat yang telah dirumuskan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan teoritis. Berdasarkan data-data yang dikumpulkan dan disesuaikan dengan variabel-variabel yang diteliti selanjutnya diolah dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda yang disajikan dalam Tabel 16.

Tabel 16. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru Tahun 2019

Variabel	Parameter Estimasi	T hit	T sig	VIF
Konstanta	10,763	12,457	0,000	-
Promosi	0,132	4,533	0,000	1,676
Mutasi	0,707	11,800	0,000	1,676
R-square	79,70			
F hitung	190,779			
F sig	0,000			
Durbin Watson	1,847			

Taraf kepercayaan = 5%

Sumber: Data *output* SPSS, versi 22

Berdasarkan Tabel 16, persamaan regresi dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = 10,763 + 0,132X_1 + 0,707X_2$$

Berdasarkan persamaan diatas menunjukkan bahwa variabel promosi dan mutasi jabatan memiliki pengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Hasil perhitungan dapat diketahui variabel promosi dan mutasi jabatan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 79,70 atau 79,70%. Artinya variabel independen menerangkan perubahan variabel dependen sebesar 79,70% sedangkan sisanya 20,30% diterangkan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini, seperti THR, asuransi dan lain-lain.

Pada Tabel 16 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi F hitung adalah sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Nilai tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak, berarti promosi dan mutasi jabatan secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem promosi dan mutasi jabatan yang dilakukan perusahaan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertahankan sistem promosi dan meningkatkan atau memperbaiki sistem mutasi jabatan kepada karyawan agar karyawan tersebut mampu meningkatkan kreativitas, semangat kerja dan juga loyalitas sesuai dengan batas kemampuan masing-masing.

5.4.1. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan dianalisis dengan menggunakan *t-test* dengan bantuan aplikasi program SPSS 22 untuk mengetahui pengaruh variabel dependen promosi jabatan secara individu (parsial)

terhadap variabel independen kepuasan kerja karyawan. Nilai t hitung dapat dilihat pada Tabel 16.

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi dengan taraf kepercayaan 5% diperoleh nilai signifikansi untuk promosi jabatan sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak, berarti promosi jabatan berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan memiliki nilai t hitung sebesar 4,533 jika dibandingkan dengan t tabel sebesar 1,984 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

Berdasarkan persamaan regresi variabel promosi jabatan memiliki nilai parameter estimasi 0,132 atau variabel promosi jabatan bernilai positif sehingga dapat diartikan bahwa setiap 1 kali promosi jabatan yang dilakukan perusahaan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,132 hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang disumbangkan oleh variabel promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

Promosi jabatan dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi karyawan dalam rangka merangsang para karyawan untuk berperan aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu promosi jabatan juga merupakan bentuk apresiasi dan perhatian dari perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan atau jasa yang telah diberikan kepada perusahaan.

Hal ini sejalan dengan Q.S. At-Taubah: 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: *“Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”*

Ayat diatas menjelaskan tentang segala bentuk pekerjaan atau perbuatan yang dilakukan oleh seseorang pasti mendapatkan perhatian dan balasan yang sesuai dengan pekerjaan atau perbuatannya tersebut.

5.4.2. Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja karyawan

Pengaruh mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan dianalisis untuk mengetahui pengaruh variabel dependen mutasi jabatan terhadap variabel dependen kepuasan kerja karyawan. Nilai signifikansi t hitung untuk variabel mutasi jabatan sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak, berarti mutasi jabatan berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan bahwa mutasi jabatan memiliki nilai t hitung sebesar 11,800 (Tabel 16) lebih besar dari t tabel yaitu 1,984 sehingga dapat diterangkan bahwa variabel mutasi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

Berdasarkan persamaan regresi variabel mutasi jabatan memiliki nilai parameter estimasi sebesar 0,707 atau mutasi jabatan bernilai positif sehingga dapat diartikan bahwa setiap 1 kali mutasi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,707. Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh yang disumbangkan oleh variabel mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan. Karena dengan melakukan mutasi jabatan akan mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pada dasarnya mutasi jabatan merupakan salah satu program yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghilangkan rasa jenuh dan bosan pada karyawan terhadap pekerjaannya.

Hal ini sejalan dengan pendapat Sastrohadiwiryono (2003) yang mengatakan bahwa mutasi dapat mengurangi monoton atau kebosanan kerja, mempersiapkan manajemen kerja yang lebih baik, meningkatkan komunikasi sosial dan meningkatkan keterampilan dalam bekerja serta meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan, selain itu untuk memenuhi keinginan karyawan sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing dimana dalam kegiatan pelaksanaan mutasi sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai hukuman atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dengan bawahan.

5.5. Uji Asumsi Klasik

Model regresi linier berganda dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut terbebas dari asumsi-asumsi klasik yaitu multikolinieritas, heteroskedastisitas dan autokorelasi dan memenuhi asumsi normalitas.

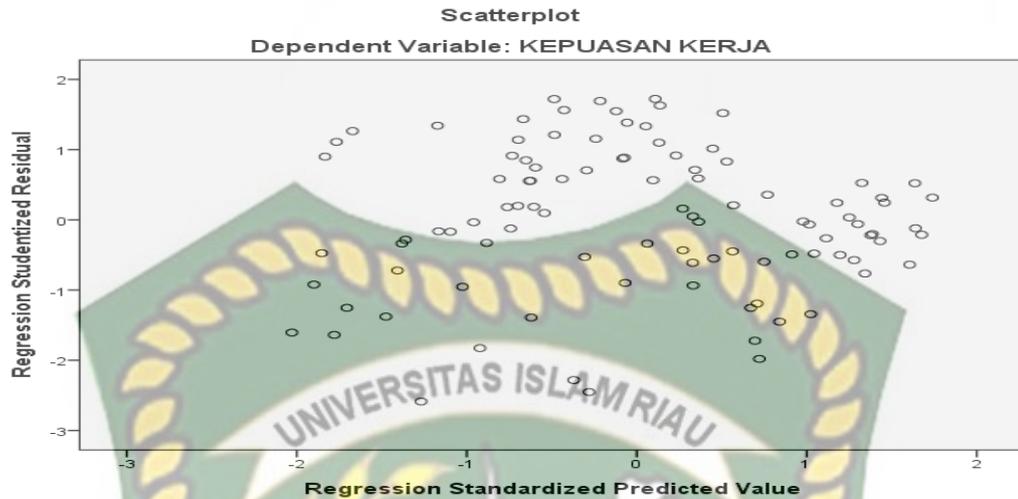
a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinieritas, yaitu adanya hubungan linier antara variabel independen dalam regresi. Uji multikolinieritas dapat dilihat dari beberapa hal, antara lain: jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,1 maka model dapat dikatakan model regresi tersebut terbebas dari multikolinieritas (Tabel 16).

Tabel 16 menunjukkan bahwa nilai VIF untuk variabel promosi jabatan adalah 1,010 dan variabel mutasi jabatan memiliki nilai VIF yang sama dengan promosi jabatan yaitu 1,676 tidak lebih dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa variabel terbebas dari asumsi klasik multikolinieritas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji terjadinya perbedaan ragam residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas atau model yang mempunyai persamaan ragam individual suatu periode pengamatan dengan periode pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat pada pola gambar Scatterplot model tersebut.



Gambar 3. Scatterplot

Gambar Scatterplot pada model regresi ini menunjukkan bahwa titik-titik data menyebar diatas dan dibawah atau disekitar angka nol. Hal ini menunjukkan bahwa variabel terbebas dari asumsi klasik heteroskedastisitas.

c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji suatu model apakah antara variabel pengganggu masing-masing variabel saling mempengaruhi. Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak ada terjadi autokorelasi. Cara memprediksi ada atau tidaknya autokorelasi pada suatu model regresi dapat dilihat pada nilai *Durbin Watson* model tersebut.

Pada penelitian ini nilai *Durbin Watson* yang diperoleh adalah 1,847 (Tabel 16 dan Lampiran 12). Hal ini menunjukkan bahwa variabel regresi terbebas dari autokorelasi. Adapun kriteria adanya autokorelasi (Sulaiman, 2002):

4. $1,65 < DW < 2,35$ artinya tidak terjadi autokorelasi
5. $1,21 < DW < 1,65$ atau $2,35 < DW < 2,79$ artinya tidak dapat disimpulkan
6. $DW < 1,21$ atau $DW > 2,79$ artinya terjadi autokorelasi.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

1. Karakteristik karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru rata-rata berumur 37,65 tahun. Tingkat pendidikan karyawan rata-rata adalah 15,60 tahun ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru sudah tergolong tinggi, lama bekerja rata-rata karyawan adalah 11,42 tahun dengan jumlah tanggungan keluarga rata-rata karyawan adalah 2,9.
2. Berdasarkan hasil penjumlahan tanggapan sampel pada masing-masing variabel penelitian diperoleh jumlah tanggapan puas lebih besar dari tanggapan tidak puas. Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru memiliki persepsi puas terhadap promosi jabatan sebanyak 42 orang dengan persentase 42%, sedangkan pada variabel mutasi jabatan, persepsi karyawan tertinggi pada kategori sangat puas sebanyak 34 orang dengan persentase 34%. Sejalan dengan variabel promosi, persepsi puas terhadap kepuasan kerja sebanyak 55 orang dengan persentase 55%.
3. Promosi dan mutasi jabatan memiliki pengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi F hitung sebesar $0,000 < 0,05$ (H_0 ditolak). Promosi dan mutasi jabatan juga memiliki pengaruh secara individu atau parsial terhadap kepuasan kerja dengan nilai t hitung $> t$ tabel ($4,533 > 1,984$ dan $11,800 > 1,984$).

6.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, penelitian ini dijadikan sebagai bahan pertimbangan seandainya ingin melamar pekerjaan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.
2. Bagi karyawan, penelitian ini dijadikan bahan introspeksi diri terkait kinerja yang sudah diberikan kepada perusahaan.
3. Bagi perusahaan, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan perlu mengetahui keluhan dan keinginan karyawan. Keluhan harus diatasi dan keinginan karyawan sebaiknya dipenuhi. Hal ini dapat dilakukan dengan komunikasi vertikal dari atasan kepada bawahan maupun komunikasi horizontal sesama karyawan.
4. Bagi pemerintah, penelitian ini dijadikan sebagai acuan dalam pengambilan kebijakan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
5. Bagi pembaca, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan terkait promosi dan mutasi jabatan dan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, H. 2017. Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga (PERSERO) TBK Cabang Belmera. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan.
- Aldaman, M, L. Marnisah, M. Kurniawan. 2017. Pengaruh Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri TBK Kantor Cabang Bandar Lampung. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini* ,8 (1):37-42.
- Arikunto, Suharsimi. 2011. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi VII. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Badriyah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung.
- Davis, K.J.W dan Newstrom (1994). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid I. Erlangga, Jakarta.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi Ke-3. Gramedia Pustaka Cipta. Jakarta.
- Dessler, Garry. 2005. *Human Resource management. International Edition, 10th Edition*. Pearson Education. Canada.
- Effendi. 1995. *Metode Peneltian Survey*. PT. Pustaka LP3ES. Jakarta.
- Fahmi I. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Yogyakarta.
- Fahrial, A. Romanto. 2018. Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pabrik Kelapa Sawit 1 Bukit Payung Kabupaten Kuantan Singingi. *Jurnal Dinamika Pertanian*. 34 (1): 81-86.
- Fathoni Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineke Cipta. Jakarta.
- Faysica M, Prof. Tewal B, Walangitan Mac D. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Sulawesi Utara). *Jurnal Berkah Ilmiah Efisiensi*, 16 (04): 672-684.

- Ghozali I (2002). Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali I. 2005. Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Gujarati. 2008. Dasar-Dasar Ekonometrika. Erlangga. Jakarta.
- Hasibuan, 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Cetakan Ketujuh Belas. Bumi Aksara. Jakarta.
- Handoko. 2011. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE. Yogyakarta.
- Hertanto. 2015. Cara Mudah Menentukan Ukuran Sampel/Responden Dalam Penelitian. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hidayat. 2005. Metodologi Penelitian. Mandar Maju. Bandung.
- Jaya E.G.S. 2015. Pengaruh Promosi Jabatan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Agen PT. Asuransi Jiwasraya Magelang Branch Office. Skripsi Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Kadarisman. 2013. Manajemen Pengembangan Sumber Daya. Manusia. Rajawali. Jakarta.
- Luthans F. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi Ke-10. PT. Andi Offset. Yogyakarta.
- Martoyo S. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. BPFE. Yogyakarta.
- Moenir, H.A.S. 2002. Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia. Bumi Aksara. Jakarta.
- Moenir, H.A.S. 2006. Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia. Bumi Aksara. Jakarta.
- Naveed, Asvir, Usman A dan Bushra F. 2011. *Promotion: A Predictor of Job Satisfaction A Study of Glass Industry of Lahore Pakistan. International Journal of Business and Social Science*, 2 (16): 113-127.
- Navrathin D.S, Adolfini, Lucky O.H.D. 2017. Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA*, 5 (2): 404-413.

- Nitisemito, Alex S. 2002. Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nugraha. 2011. Pengaruh Modal Usaha. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- PT. Perkebunan Nusantara V. 2019. Divisi Sumber Daya Manusia, Pekanbaru.
- Priyatno D. 2009. Mandiri Belajar SPSS. Mediakom. Yogyakarta.
- Putri A.T 2015. Pengaruh Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kanwil II PT. Pegadaian (PERSERO) Pekanbaru. Jom FEKON, 2 (1): 1-11.
- Ridwan M. 2012. Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan, Peneliti Pemula. Alfabeta. Bandung.
- Rivai, V. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan kesembilan. Kencana Prenada Media Grup. Jakarta.
- Rivai, Veithzal, Ella J.S. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Edisi Kedua. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins. 2006. Perilaku Organisasi. PT. Grafindo Indonesia. Jakarta.
- Robbins S.P, Judge, Timothy A. 2008. Perilaku Organisasi. Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins S.P. 2009. Perilaku Organisasi. Salemba Empat. Jakarta.
- Sabar N.D, Adolfina, Dotuolong L.O.H. 2017. Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Sulawesi Utara). Jurnal EMBA, 5 (2): 404-413.
- Samsudin. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Pustaka Setia. Bandung.
- Sastrohadiwiryono, Siswanto. 2003. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional. Bumi Aksara. Jakarta.
- Setiawan A. 2013. Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. Jurnal Ilmu Manajemen, 1 (4): 10-23.
- Siagian, P. Sondang. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Ed ke-3. PT. bumi Aksara. Jakarta.

- Simarmata N dan Suardana. 2013. Hubungan Antara Motivasi Belajar dan Kecemasan pada Siswa Kelas VI Sekolah Dasar di Denpasar Menjelang Ujian Nasional. *Jurnal Psikologi Udayana*, 1 (1): 203-212.
- Singarimbun, Masri, Sofian E. 1989. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES. Jakarta.
- Sjafri. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ed ke-2. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Smith H, Drapper N.R. 1998. *Applied Regression Analysis*. Third Edition. Jhon Willey & Sons. New York.
- Soekartawi. 1993. *Prinsip Dasar Ekonomi Pertanian Teori dan Aplikasi*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sulaiman W. 2002. *Jalan Pintas Menguasai SPSS 10*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Suratman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Tambunan. 2012. *Pengaruh lingkungan Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bagian Umum*. Skretariat Daerah Tapanuli Tengah. Tesis Program Pasca Sarjana. Universitas Terbuka Jakarta, Jakarta.
- Umar H. 2002. *Metode Penelitian Untuk Tesis dan Bisnis*. Grafindo Persada. Jakarta.
- Wibowo. 2013. *Perilaku dalam Organisasi*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Widarjono A. 2007. *Ekonometrika Teori dan Aplikasi*. Ekonisia FE UII. Yogyakarta.
- Winda Y.S. 2015. *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Riau Media Grafika/ Tribun Pekanbaru*. *Jom FISIP*, 2 (2): 1-12.
- Yusnita R.R, D. Karya, D. Ervani. 2018. *Pengaruh Ukuran Perusahaan, Profitabilitas, Lverage dan Islamic Governance Score Terhadap Islamic Social Reporting*. *Journal of Economic, Bussines and Accounting*, 2 (1): 163-184.