PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN MUTASI TERHADAP SEMANGAT KERJA PADA KARYAWAN PT GARUDA INDONESIA (REGION III BALI)

Oleh:
Ni Luh Ayu Rosiani
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang
niluhayurosiani@gmail.com

Dosen Pembimbing:
Prof. Dr. H. Armanu, SE., M.Sc.
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari variabel promosi jabatan dan mutasi terhadap semangat kerja pada karyawan PT Garuda Indonesia (Region III Bali). Subjek dalam penelitian ini adalah 72 karyawan melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu *purposive sampling* dan analisis regresi linear berganda menggunakan SPSS ver. 25. Sampel terdiri dari responden yang merupakan karyawan tetap dari PT Garuda Indonesia (Region III Bali). Uji validitas menunjukkan valid dari nilai r_{hitung} untuk seluruh pertanyaan kuesioner lebih besar dibandingkan nilai r_{tabel} dan juga nilai sig. kurang dari 0,05. Uji reliabel menunjukkan nilai *cronbach's alpha* masing-masing lebih besar dari standar yang ada sebesar 0,70. Berdasarkan tabel output SPSS data terdistribusi secara normal dan kecil kemungkinan terjadinya bias dan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, sehingga model regresi baik dan ideal dapat terpenuhi. Hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance > 0,1 atau nilai VIF < 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel mutasi jabatan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel semangat kerja, sementara promosi jabatan tidak memiliki pengaruh terhadap semangat kerja.

Kata Kunci: promosi jabatan, mutasi, semangat kerja

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of job promotion and mutation variables on employee morale of PT Garuda Indonesia (Region III Bali). Subjects in this study were 72 employees through distributing questionnaires using sampling techniques, namely purposive sampling and multiple linear regression analysis using SPSS ver. 25. The sample consists of respondents who are permanent employees of PT Garuda Indonesia (Region III Bali). The validity test shows that the validity of the rcount value for all questionnaire questions is greater than the rtabel value and also the sig value. less than 0.05. The reliable test shows that each Cronbach's alpha value is greater than the existing standard of 0.70. Based on the SPSS output table the data is normally distributed and there is little possibility of bias and there is no heteroscedasticity problem, so that good and ideal regression models can be fulfilled. The test results show that the overall tolerance value is> 0.1 or the VIF value is <10, so it can be concluded that there is no multicollinearity between the independent variables. The results of this study indicate that the job transfer variable has a positive and significant effect on the work morale variable, while job promotion has no effect on work morale.

Keyword: job promotion, mutaion, work morale

1. Pendahuluan

Peningkatan kebutuhan hidup manusia menjadi suatu alasan berkembang pesatnya dunia bisnis saat ini dalam skala global ataupun Negara. Kebutuhan hidup berbanding lurus dengan semakin ketatnya persaingan yang terjadi antara pelaku bisnis tersebut.. Masing-masing perusahaan mempunyai cara dan pendekatan tersendiri yang berbeda-beda sebagai strategi yang digunakan dalam persaingan atau kompetisi tersebut.

Kompetisi tersebut tentu perusahaan harus memaksimalkan segala aspek yang ada dalam organisasinya untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Salah satu aspek tersebut adalah aspek sumber daya manusia (SDM) yang memiliki peranan penting dalam menjalankan sebuah organisasi atau perusahaan. Ini merupakan salah satu aspek vital dalam perusahaan dalam arti tanpa adanya SDM dalam sebuah perusahaan, mustahil perusahaan dapat berjalan.tetapi tidak menjadi jaminan untuk sebuah perusahaan dapat berjalan lancar dan maksimal jika SDM sudah terpenuhi.

Dalam rangka peningkatan kinerja, perusahaan dituntut untuk sigap dan tanggap mengikuti perkembangan situasi bisnis terkini. Perusahaan harus menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan bisnis saat ini. Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam perusahaan karena merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan sumber daya manusia di perusahaan.

Perusahaan harus melakukan upaya pemberdayaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja setiap individu demi tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut. Perusahaan dituntut untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Menurut Dessler (2015:162), karyawan yang berkualitas akan dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal dengan biaya yang efisien. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pagawai atau karyawan yaitu faktor semangat kerja.

Semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja adalah promosi jabatan. Dengan promosi jabatan setiap karyawan akan merasakan bahwa dirinya benar-benar dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Menurut Dessler (2015:162), promosi jabatan merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Seorang pemimpin dapat memberikan penghargaan untuk pelaksanaan kerja yang baik bahkan lebih baik dari sebelumnya dengan kenaikan jabatan, karena dengan adanya promosi jabatan yang di berikan seorang pimpinan atau atasan berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang, organisasi atau masyarakat dalam mencapai tujuan. (Syahputra, 2019). Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk di promosikan pada jabatan tertentu, sebagai pimpinan puncak, kepala bagian, atau kepala unit yang pada dasarnya adalah membangun semangat dan kreativitas pegawai dalam bekerja. Selain promosi jabatan, yang memengaruhi semangat kerja adalah mutase kerja.

Mutasi adalah perpindahan kerja seseorang atau beberapa orang dari satu instansi ke instansi yang lain, dalam suatu daerah maupun luar daerah yang masih berada dalam lingkup organisasi yang sama dengan sebelumnya pada level atau jabatan yang sama pula. Mutasi dapat mengurangi monoton atau kebosanan kerja,

mempersiapkan manajemen kerja yang lebih baik, meningkatkan komunikasi sosial, dan meningkatkan kemampuan keterampilan dalam bekerja serta meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai, dan memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing. Menurut Dessler (2015:340), mutasi merupakan perpindahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, biasanya tanpa perubahan gaji atau tingkatan.

Promosi jabatan dan mutasi termasuk kedalam penataan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut. Penataan karyawan yang dilakukan oleh suatu perusahaan, menandakan bahwa perusahaan tersebut berkembang sehingga perusahaan menjamin dengan adanya penataan karyawan maka kualitas sumber daya manusia di dalam perusahaan sudah terjamin mutunya. Salah satu perusahaan maskapai di Indonesia yaitu PT Garuda Indonesia Tbk. memiliki banyak sumber daya manusia yang dipekerjakan di dalam perusahaan tersebut.

Indikator Penilaian Direksi PT Garuda Indonesia Tbk. Tahun 2019

Indikator Penilaian Assessment Indicators	Target Target	Prestasi Achievement
I. Aspek Keuangan dan Pasar I. Financial and Market Aspects	20,00	18,48
II. Aspek Fokus Pelanggan II. Customer Focus Aspects	24,00	24,15
III. Aspek Efektivitas Produk dan Proses III. Product & Process Effectiveness Aspects	18,00	18,24
IV. Aspek Fokus Tenaga Kerja IV. Workforce Focus Aspects	20,00	16,87
V. Aspek Kepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan V. Aspect of Leadership, Governance, and Community	18,00	16,68
Total	100,00	94,43

Sumber: Garuda Indonesia, 2019

Berdasarkan gambar mengenai indikator penilaian direksi, pimpinan direksi perusahaan PT Garuda Indonesia Tbk, telah menetapkan target keefektifan karyawan mencapai 20 persen. Prestasi yang didapatkan oleh PT Garuda Indonesia Tbk., dapat dilihat bahwa keefektifan kegiatan pekerjaan yang berisikan komitmen organisasional dan efektivitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan perusahaan tersebut belum terlalu baik karena masih dibawah target yang ditetapkan yaitu 16.87 persen. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor yang dapat memengaruhi efektivitas karyawan dari PT Garuda Indonesia Tbk. Dalam penelitian ini akan mengukur pengaruh dari promosi dan mutasi kepada semangat kerja karyawan. Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti mengambil judul "Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Semangat Kerja Pada Karyawan PT Garuda Indonesia Region III Bali)".

2. Landasan Teori Dan Hipotesis

Promosi Jabatan

Dessler (2015:337), promosi jabatan merupakan peningkatan jabatan yang memperbesar *responsibility* dari suatu karyawan. Definisi tersebut mendefinisikan bahwa, promosi jabatan merupakan kenaikan jabatan terhadap individu yang dilakukan oleh organisasi maupun instansi dan individu tersebut agar mendapatkan wewenang, inovasi, pengembangan, penghasilan serta tanggungjawab yang lebih tinggi dari sebelumnnya.

Mutasi Jabatan

Mutasi kerja merupakan salah satu suatu kegiatan rutin yang dilaksanakan perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip *the right man on the right place* dan melaksanakan kegiatan penempatan penempatan karyawan pada pekerjaan baru (Werther & Davis, 1996:613). Dalam arti, dilakukannya penempatan pegawai pada tempat yang tepat, agar si pegawai yang bersangkutan mendapatkan kepuasan kerja yang setinggi mungkin dan dapat menyalurkan kemampuan yang sebaik-baiknya. Hal tersebut didukung oleh Robbins dan Judge (2015:60), bahwa mutasi jabatan yang dilakukan harus berdasarkan dari kemampuan individu tersebut sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan perusahaan.

Semangat Kerja

Semangat kerja dalah sikap individu dan kelompok terhadap lingkungan kerja dan terhadap kerjasama dengan orang lain yang secara maksimal sesuai dengan kepentingan yang paling baik (Davis, 1989:76). Pengertian tersebut menunjukkan bahwa semangat kerja itu datang dari dalam diri pegawai itu sendiri yang membuatnya bergairah untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dan berkeinginan untuk menghasilkan hasil yang memuaskan untuk organisasi dan untuk dirinya.

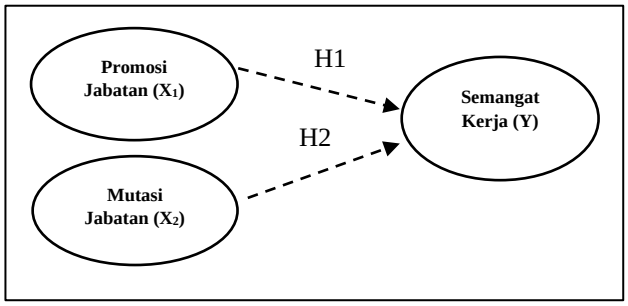
Menurut Kinjerski (2013), semangat kerja merupakan sensasi fisik yang ditandai dengan energi yang positif serta kegembiraan, kesadaran akan keselarasan antara nilai-nilai dan keyakinan dan pekerjaan, keyakinan bahwa seseorang terlibat dalam pekerjaan yang bermakna, keterkaitan dengan orang lain dan tujuan bersama, rasa keterkaitan dengan sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri, dan pengalaman yang menakjubkan, misterius, atau sakral. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Milliman et al. (2003) dan Sheep (2004), bahwa semangat kerja merupakan perasaan kesejahteraan yang mendalam dan keyakinan bahwa pekerjaan seseorang memberikan kontribusi, adalah tentang menemukan makna dan kepuasan, di luar diri, melalui pekerjaan.

Hipotesis

Hipotesis yang disusun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_1: Variabel Promosi (X_1) berpengaruh secara parsial terhadap variabel Semangat Kerja (Y).

H_2: Variabel Mutasi (X_2) berpengaruh secara parsial terhadap variabel Semangat Kerja (Y).



3. Metode Penelitian

Berdasarkan judul dan tujuan penelitian yang telah ditentukan Penulis sebelumnya, maka jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* (penelitian penjelasan). Menurut Sekaran dan Bougie (2017:226), jenis penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang dilakukan untuk menguji apakah satu atau beberapa variabel menyebabkan terjadinya perubahan pada variabel lain. Penelitian eksplanatori ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Promosi (X_1), Mutasi (X_2), dan Semangat Kerja (Y).

Dalam pelaksanaannya penelitian ini dilakukan di Jl. Sugianyar No.5, Dauh Puri Kangin, Kec. Denpasar Barat, Kota Denpasar, Bali. Menurut Roscoe yang dikutip dalam Sekaran dan Bougie (2017:264), ukuran sampel yang baik adalah lebih dari 30 dan kurang dari 500, berdasarkan pernyataan tersebut maka ditentukan jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 72 sampel. Jumlah sampel dalam penelitian ini didasarkan pada jumlah total karyawan yang bekerja di PT Garuda Region III yaitu 72 sampel dan termasuk ke dalam ukuran sampel yang baik.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

a. Uji Validasi

Tabel Uji Validitas

Item	r Hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
X1.1	.339	0,004	0,1954	Valid
X1.2	.233	0,049	0,1954	Valid
X1.3	.428	0,000	0,1954	Valid
X1.4	.456	0,000	0,1954	Valid
X1.5	.471	0,000	0,1954	Valid
X1.6	.529	0,000	0,1954	Valid
X1.7	.327	0,005	0,1954	Valid
X1.8	.221	0,000	0,1954	Valid
X1.9	.308	0,009	0,1954	Valid
X1.10	.661	0,000	0,1954	Valid
X1.11	.337	0,009	0,1954	Valid
X1.12	.222	0,006	0,1954	Valid
X1.13	.516	0,000	0,1954	Valid
X1.14	.433	0,000	0,1954	Valid
X1.15	.329	0,005	0,1954	Valid
X1.16	.305	0,009	0,1954	Valid
X2.1	.289	0,014	0,1954	Valid
X2.2	.241	0,001	0,1954	Valid
X2.3	.509	0,000	0,1954	Valid
X2.4	.462	0,000	0,1954	Valid
X2.5	.661	0,000	0,1954	Valid
X2.6	.510	0,000	0,1954	Valid
X2.7	.585	0,000	0,1954	Valid
X2.8	.430	0,000	0,1954	Valid
Y1	.445	0,000	0,1954	Valid
Y2	.447	0,000	0,1954	Valid
Y3	.421	0,000	0,1954	Valid
Y4	.514	0,000	0,1954	Valid
Y5	.394	0,001	0,1954	Valid
Y6	.383	0,001	0,1954	Valid
Y7	.539	0,000	0,1954	Valid
Y8	.510	0,000	0,1954	Valid

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan antara nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} untuk *degree of freedom* (*df* = n-2). Dalam hal ini n adalah jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu (n) = 72. Maka besarnya *df* dapat dihitung dengan 72-2 = 70. Dengan *df* sebesar 70 dan alpha = 0,05 maka r_{tabel} yang didapat adalah sebesar 0,1954. Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,1954), maka pertanyaan dalam kuesioner tersebut dapat dikatakan valid.

Berdasarkan tabel uji validitas dapat dilihat bahwa nilai r_{hitung} untuk seluruh pertanyaan kuisioner lebih besar dibandingkan nilai r_{tabel} dan juga nilai sig. kurang dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan dalam kuisioner tersebut adalah valid.

b. Uji Reliabilitas

Tabel Uji Reliabilitas

Reliability Statistics		
Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Promosi Jabatan	0,811	16
Mutasi	0,765	8
Semangat Kerja	0,818	8

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan reliabel. Instrumen tersebut dapat dikatakan realiabel apabila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda.

Instrumen dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* > 0,70. Pada Tabel uji reliabilitas dapat dilihat nilai *cronbach's alpha* masing-masing lebih besar dari standar yang ada sebesar 0,70. Jadi, dapat disimpulkan bahwa instrumen ini memiliki konsistensi sehingga dapat dipercaya dan dapat digunakan.

c. Uji Normalitas

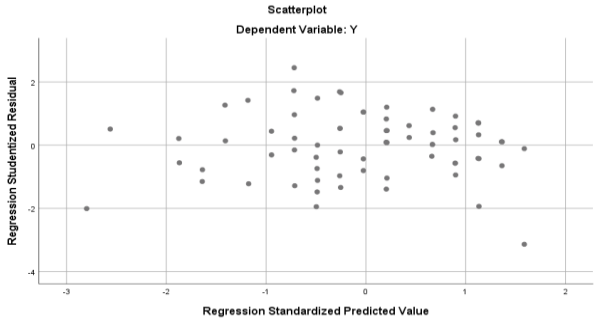
Tabel Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters[a,b]	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	2,68387157
Most Extreme Differences	Absolute	0,084
	Positive	0,046
	Negative	-0,084
Test Statistic		.049
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]

Berdasarkan tabel output SPSS Tabel Uji Normalitas diketahui bahwa nilai signifikansi *Asymp.sig* (2-*tailed*) sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05. Maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas *kolmogorov-smirnov* di atas, dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal dan kecil kemungkinan terjadinya bias. Dengan demikian, asumsi atau persyaratan normalitas dalam model regresi sudah terpenuhi.

d. Uji Heteroskendastisitas

Gambar Uji Heteroskedastisitas



Berdasarkan Gambar Uji Heterokedastisitas yang memperlihatkan *output Scatterplots* dapat diketahui bahwa:

1. Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0.
2. Titik-titik tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
3. Penyebaran titik-titik data tidak membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
4. Penyebaran titik-titik data tidak berpola

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, hingga model regresi yang baik dan ideal dapat terpenuhi.

e. Uji Multikolinieritas

Tabel Uji Multikoleniaritas

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	15.622	3.999		3.906	.000		
	X_1	.001	.048	.002	.028	.977	.998	1.002
	X_2	.590	.075	.689	7.897	.000	.998	1.002

Berdasarkan Tabel Uji Multikolinearitas hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance > 0,1 atau nilai VIF < 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Dengan demikian, uji asumsi tidak adanya multikolinearitas dapat terpenuhi.

f. Uji t

Tabel Uji t

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.622	3.999		3.906	.000
	X_1	.001	.048	.002	.028	.977
	X_2	.590	.075	.689	7.897	.000

Berdasarkan penghitungan di Tabel Uji t, hasil pengujian variabel yang diuji dapat diartikan sebagai berikut:

1. Variabel X_1 (Promosi Jabatan) dengan nilai Sig. sebesar 0,997 > α 0,05 dan t hitung sebesar 0,028 yang mana lebih kecil dari t tabel (1,666).
2. Variabel X_2 (Mutasi) dengan nilai Sig. sebesar 0,000 < α 0,05 dan t hitung sebesar 7,897 yang mana lebih besar dari t tabel (1,666).

g. Uji Ketepatan Model (Uji F)

Tabel Uji F

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	463,561	2	231,781	31,271	.000b
	Residual	511,425	69	7,412		
	Total	974,986	71			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X2, X1						

Menurut Ghozali (2016:98), secara statistik uji ketepatan model dapat dilakukan melalui pengukuran nilai statistik F. Maka, hasil olah data yaitu sebagai berikut: Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai Sig. sebesar 0,000 < α 0,05. Dengan demikian model yang digunakan tepat dan bisa mengukur ketepatan fungsi regresi.

h. Uji Koefisien Determinasi (R Square)

Tabel Uji R-Square

Model Summary[b]				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.690a	0,475	0,460	2,72249

Berdasarkan Tabel Uji R-Square di atas, dapat dilihat bahwa nilai koefisien determinasi atau R Square adalah sebesar 0,475. Berarti variabel Promosi Jabatan (X_1) dan Mutasi (X_2) secara simultan berpengaruh terhadap variabel Semangat Kerja (Y) sebesar 47,52 persen. Sedangkan sisanya sebesar 52,48 persen dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan regresi ini atau variabel yang tidak diteliti.

i. Analisis Regresi Linier

Tabel Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.622	3.999		3.906	.000
	X_1	.001	.048	.002	.028	.977
	X_2	.590	.075	.689	7.897	.000

Berdasarkan Tabel analisis Regresi Linier Berganda, dapat dilihat pada kolom *Standardized Coefficients* untuk mengetahui pengaruh dan sumbangan efektif yang diberikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dihitung untuk persamaan regresi linier berganda adalah sebesar:

$$\mathbf{Y = 0{,}002\ X_1 + 0{,}689\ X_2}$$

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Nilai sebesar 0,002; artinya apabila variabel independen lain nilainya tetap dan untuk setiap X_1 (Promosi Jabatan) mengalami penambahan 1 unit koefisien, maka Y (Semangat Kerja) akan mengalami penambahan sebesar 0,002. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan yang positif antara Promosi Jabatan dengan Semangat Kerja. semakin meningkatnya X_1 (Promosi Jabatan) maka semakin meningkatnya Y (Semangat Kerja). Penambahan unit dapat berjalan efektif apabila dilakukan implementasi prosedur promosi jabatan yang baik yang telah ditentukan oleh perusahaan, tapi secara unit akan terjadi penambahan yang minim karena promosi jabatan hanya menambah nilai semangat kerja sebesar 0,002.

b. Nilai sebesar 0,689, artinya apabila variabel independen lain nilainya tetap dan untuk setiap X_2 (Mutasi) mengalami penambahan 1 unit koefisien, maka Y (Semangat Kerja) akan mengalami kenaikan sebesar 0,689. Koefisien bernilai positif menunjukkan hubungan yang positif antara Mutasi dengan Semangat Kerja. Semakin meningkatnya X_2 (Mutasi), maka semakin meningkatnya Y (Semangat Kerja). Penambahan unit dapat berjalan efektif apabila dilakukan komunikasi yang dapat dipahami dan sesuai dengan keinginan karyawan agar mendapatkan pengalaman dan suasana baru, apabila dilakukan secara efektif maka secara unit akan terjadi penambahan yang signifikan karena mutasi akan menambah nilai semangat kerja sebesar 0,689.

Pembahasan Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakan analisis regresi linear berganda. Promosi Jabatan (X_1) tidak berpengaruh terhadap Semangat Kerja (Y) dan Mutasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja (Y). Berdasarkan hasil tersebut maka akan dilakukan penjelasan lebih lanjut yang membandingkan penelitian yang dilakukan dengan teori-teori dan penelian-penelitian sebelumnya.

Pengaruh Promosi Jabatan (X_1) Terhadap Semangat Kerja (Y) Karyawan PT. Garuda Indonesia (Region III Bali)

Berdasarkan Tabel diatas, menunjukkan t hitung (0,028) lebih kecil daripada t tabel (1,666), nilai signifikansi (0,997 > α 0,05) dan *standardized coefficients* yang kecil (0,002). Hasil analisis dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda, dengan nilai signifikan dan t hitung yang lebih kecil dari t tabel. Sehingga, variabel promosi jabatan tidak memiliki pengaruh dan signifikansi terhadap semangat kerja. Hal ini dikarenakan faktor ketidaksiapan dari karyawan-karyawan yang masih tergolong muda dan pengalaman kerja belum terlalu lama. Ketidaksiapan ini juga mungkin dikarenakan insentif yang tidak terlalu tinggi dan tidak kesesuaian beban tanggung jawab yang diberikan.

Pengaruh tidak signifikan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa variabel promosi jabatan tidak akan memberikan pengaruh yang lebih tinggi pada semangat kerja karyawan PT. Garuda Indonesia (Region III Bali). Dalam arti, apabila karyawan mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan, maka tidak akan memberikan kemungkinan yang lebih tinggi untuk dapat memacu semangat kerja dari karyawan PT. Garuda Indonesia (Region III Bali).

Pengaruh Mutasi (X_2) Terhadap Semangat Kerja (Y) Karyawan PT. Garuda Indonesia (Region III Bali)

Berdasarkan Tabel 4.13, menunjukkan t hitung (7,897) lebih besar daripada t tabel (1,666), nilai signifikansi (0,000 < α 0,05), dan *stantardized coefficients* yang besar (0,689). Hasil analisis dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda, dengan nilai signifikan dan t hitung yang lebih besar dari t tabel. Sehingga, variabel mutasi memiliki pengaruh dan signifikansi terhadap semangat kerja.

Pengaruh signifikansi dalam penelitian ini menjelaskan bahwa variabel mutasi akan memberikan pengaruh yang lebih tinggi pada semangat kerja karyawan PT. Garuda Indonesia (Region III Bali). Dalam arti, apabila karyawan mendapatkan kesempatan untuk melakukan mutasi jabatan, maka hal tersebut akan memberikan kemungkinan yang lebih tinggi bagi karyawan PT. Garuda Indonesia (Region III Bali).

5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

PT Garuda Indonesia (Persero) atau biasa dikenal dengan Garuda Indonesia merupakan salah satu maskapai penerbangan terkemuka di Indonesia yang sampai saat ini Garuda Indonesia tetap menjadi pilihan utama konsumen Indonesia dalam penerbangan. PT Garuda Indonesia (Region III Bali) merupakan kantor regional yang dipindah dari Surabaya (Jawa Timur) ke Denpasar (Bali). General Manager Garuda Indonesia Regional III mencakup Jawa, Bali, dan Nusa Tenggara. Rincian total penerbangan tambahan tersebut masing-masingnya 55 penerbangan dari dan ke Bali. Seluruhnya merupakan rute domestik, terutama Jakarta, Surabaya, Bandung, dan Lombok.

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dari penelitian yang dilakukan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, maka tujuan penelitian ini tercapai sebagian dan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Promosi Jabatan tidak memiliki pengaruh dan signifikansi terhadap Semangat Kerja PT. Garuda Indonesia (Region III Bali). Hasil ini memberikan bukti untuk mendukung penilitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Anshari dan Wikansari (2016) yang menunjukkan bahwa hasil penelitian yang menyatakan bahwa tidak adanya pengaruh dari variabel

promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja PT. Garuda Indonesia (Region III Bali). Hal tersebut menandakan bahwa frekuensi dan ketepatan sistem mutasi, alasan mutase, dan tidak adanya rasa keberatan diantara karyawan untuk dimutasi dapat memacu semangat kerja karyawan PT Garuda Indonesia (Region III Bali).

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, beberapa saran dapat dikemukakan yang dapat bermanfaat bagi perusahaan dan bagi pihak lain. Adapun saran yang diberikan:

1. Diharapkan pihak perusahaan dapat meningkatkan sistem promosi jabatan dikarenakan variabel promosi kabatan tidak berpengaruh terhadap semangat kerja. Dalam hal ini hal yang dapat dilakukan oleh PT Garuda Indonesia (Region III Bali), yaitu dengan melakukan perubahan terhadap sistem promosi jabatan agar dapat menguntungkan karyawan sehingga dapat memacu semangat kerja karyawan dengan mendapatkan promosi jabatan.
2. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan sistem mutasi yang dimiliki karena variabel mutase mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja. Dalam hal ini yang dapat dilakukan oleh PT.Garuda Indonesia (Region III Bali), yaitu dengan senantiasa melakukan penyesuaian terhadap keinginan karyawan disertai dengan kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja.

Daftar Pustaka

Davis, K. 1989. *Human Relation at Work, Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.

Dessler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.

Dewi, N. 2017. ‘Pengaruh Mutasi Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening studi pada PT Bank Negara Indonesia Syariah Cabang Semarang’, *Skripsi*, Institut Agama Islam Negeri Salatiga, Salatiga.

Flippo, Edwin. P. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Keenam*, Erlangga, Jakarta.

Ghozali. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Gomes, Faustino C. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Keempat*, Andi, Yogyakarta.

Gorby, Eka Setia J. 2015. ’Pengaruh Promosi Jabatan dan Motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja Agen PT. Asuransi Jiwasraya Magelang Branch Office’, *Skripsi*, Universitas Negerti Yogyakarta, Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Bumi Aksara, Jakarta.

Ibrahim, M. dan Jones, I. 2015. ‘Hubungan Promosi Jabatan dengan Semangat Kerja Karyawan Bank Nagari Cabang Kota Pekanbaru’, *JOM FISIP*, Vol. 2 No. 2.

Indrajaya, Amelia N. 2017. 'The Influence of Individual Spirituality Toward Spirit at Work in Enhancing Organizational Commitment and Job Satisfaction', *International Journal of Business Studies*, Vol. 1, No. 2.

Kadarisman, M. 2016. *Manajemen Kompensasi*, Rajagrafindo: Jakarta

Kinjerski, V. 2013. 'The Spirit at Work Scale: Developing and Validating a Measure of Individual Spirituality at Work', *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice*, Diakses 15 Desember 2020, DOI 10.1007/978-1-4614-5233-1_23.

Mahlan. 2018. Variabel-variabel yang Mempengaruhi Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Satuan Polisi Padang Pamong Praja Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Administrative Reform*, Vol. 6, No. 4.

Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 1*, Salemba Empat, Jakarta.

Mangkuprawira, S. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia, Bogor.

Mondy, R. Wayne, dan Noe Robert M. 2016. *Human Resource Management Tenth Edition Jilid I*, Erlangga, Jakarta.

Perwira, A. 2011. 'Analisis Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekan Baru', *Skripsi*, Universitas Islam Negri Sultan Syarif Kasim Riau, Riau.

Prasetya, A. 2019. 'Analysis of Factors That Influence Employee Performance'. *Jurnal Profit*, 1-12.

Noor, Z., Khani, A. Ullah, dan Naseem, I. 2015. 'Impact of Job Promotion And Job Advancement on Job Satisfaction in Universities of KPK Province of Pakistan', *Science International (Labore)*, 27(2), 1499-1505, 2015.

Ratnaningsih, N. 2018. 'Pengaruh Promosi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja: Studi Pada Bank BJB SePriangan Timur'. *Journal of Management Review*, 122-132

Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2015. *Organizational Behavior: Edition Fifteenth*. Pearson, Boston.

Sastrohadiwiryo, S. 2012. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Edisi 3*, Bumi Aksara, Jakarta.

Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama, Bandung.

Sekaran, U. dan Bougie, R. 2017. *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian Edisi 6*, Salemba Empat, Jakarta.

Siagian, Sondang P. 2014. *Teori & Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta.

Siagian, R. A. 2010. 'Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi Dan Sosial Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan'. *Skripsi*, Universitas Sumatera Utara, Medan.

Sindonews. 2019. Garuda Siap Perbaiki Sistem Mutasi dan Rotasi Karyawan, diakses tanggal 18 April 2021, https://ekbis.sindonews.com/berita/1468531/34/garuda-siap-perbaiki-sistem-mutasi-dan-rotasi-karyawan

Surata, I Made dan Paramarta, Wayan A. 2015. ‘Pengaruh Kebijakan Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Pegawai Pada Bagian Administrasi Umum dan Keuangan di Politeknik Negeri Bali’. *Jurnal Sosial dan Humaniora*, Vol. 5, No. 2.

Werther, William B., dan Davis, K. 1996. *Human Resources And Personal Management Fifth Edition*. McGraw-Hill, New York