

**SKRIPSI**  
**PENGARUH PROMOSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA**  
**KARYAWAN**

(Studi pada Bank Syariah Indonesia cabang Malang ex. BNI Syariah)



Oleh

**BISMA YUDA NUGRAHA**

NIM : 14540095

**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH S1**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**  
**MAULANA MALIK IBRAHIM**  
**MALANG**  
**2021**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH PROMOSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN**

(Studi pada Bank Syariah Indonesia cabang Malang ex. BNI Syariah)

**SKRIPSI**

OLEH

**BISMA YUDA NUGRAHA**

NIM : 14540095

Telah disetujui pada tanggal 18 Juni 2021

Dosen Pembimbing



**Dr. Siswanto, SE., M.Si**  
NIP. 19750906 200604 1 001

Mengetahui :

Ketua Jurusan,



**Eko Supriyanto, SE., M.Si., Ph.D**  
NIP. 19751109 199903 1 003

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**PENGARUH PROMOSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA**  
**KARYAWAN**

(Studi kasus pada Bank Syariah Indonesia cabang Malang ex. BNI Syariah)

**SKRIPSI**

**OLEH**

**BISMA YUDA NUGRAHA**

NIM : 14540095

Telah dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Pada Tanggal 8 Juli 2021

**Susunan Dewan Penguji**

1. Ketua  
Rini Safitri, SE., MM  
NIP. 19930328201903 2 016
2. Pembimbing/Sekretaris  
Dr. Siswanto, SE., M.Si  
NIP. 19750906 200604 1 001
3. Penguji Utama  
Fani Firmansyah, SE., MM  
NIP. 19770123200912 1 001

**Tanda Tangan**



Disahkan Oleh:

Ketua Jurusan Perbankan Syariah (S1)

Eko Siswanto, SE., M.Si., PhD

NIP. 19751109 199903 1 003

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Bisma Yuda Nugraha

NIM : 14540095

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Perbankan Syariah (S1)

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi kelulusan pada jurusan Perbankan Syariah (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

**PENGARUH PROMOSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN** (Studi pada Bank Syariah Indonesia cabang Malang ex. BNI Syariah)

Adalah karya saya sendiri bukan merupakan duplikasi dari karya orang lain.

Apabila dikemudian hari ada klaim dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggungjawab pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 21 September 2021

Hormat Saya,



Bisma Yuda Nugraha  
14540095

## HALAMAN PERSEMBAHAN

**PERTAMA**, TERIMAKASIH KEPADA KEDUA ORANG TUA KU, YANG TIDAK HENTI-HENTINYA MENDO'AKAN ANAKNYA INI TANPA LELAH DAN TANPA ADA KATA BOSAN, MESKIPUN ANAKNYA INI BANYAK DAN TERAMAT SERING MENYUSAHKAN DAN MEMBUAT KHAWATIR. SEMOGA KALIAN SELALU DILINDUNGI ALLAH DAN SELALU MENDAPATKAN RIDHO-NYA SERTA SURGANYA. AMIIN. KARENA DIBALIK KESUKSESAN SEORANG ANAK TERDAPAT DO'A DAN DUKUNGAN ORANG TUA YANG TIADA HENTI-HENTINYA.

**KEDUA**, TERIMAKASIH KEPADA SELURUH KELUARGA BESAR KU YANG TIDAK LUPA SELALU MENDOAKAN DAN MEMBERI SEMANGAT. TANPA KALIAN SEORANG BISMA YUDA NUGRAHA BUKAN APA-APA KARENA KALIAN BAGIAN DARI PERJUANGAN YANG HARUS TETAP DIPERJUANGKAN. TERIMAKASIH UNTUK SEMUA PELAJARAN HIDUPNYA.

**KETIGA**, TERIMAKASIH KEPADA SELURUH KELUARGA BESAR MAHASISWA JURUSAN PERBANKAN SYARIAH ANGKATAN 2014 SEBAB KALIAN ADALAH KAWAN DAN SAUDARA SEPERJUANGAN.

**KE EMPAT**, DULUR LANANG "EBES FAMILY" YANG SUDAH BERJUANG DAN SALING MELENGKAPI BERSAMA-SAMA SAMPAI AKHIR INI. JUGA BOLO SAMBATKU " RONI, ITA, TIKA, HADI, MA'RUF. ADHAN, IHSAN, AYESA, HADI, YUDI, DANI DAN LAIN LAIN.

**KE LIMA**, TERIMAKASIH KEPADA SELURUH KONCO NGOPI, KONCO CILIK, KONCO MABAR SERTA KONCO RASAN RASAN EMPLOK, DURO, GENDUT, PATONG, MODA, RISMA, FIDA, VIOLET, ADE DAN MASIH BANYAK LAINNYA.

**KE ENAM**, TERIMAKASIH KEPADA SELURUH ORANG-ORANG YANG PERNAH MENJADI PRIORITAS KEMUDIAN MENGHILANG TANPA BEKAS, MESKI SEMPAT TERLINTAS DAN PADA AKHIRNYA MEMBEKAS SEPERTI AMPAS. TERIMA KASIH SEMUANYA KALIAN LUAR BIASA.

YANG TIDAK BISA DI TULISKAN SATU PER SATU, KALIAN MEMANG TEMPAT TERBAIK UNTUK KEMARIN, SEKARANG, BESOK, DAN SELAMANYA.

**DAN TERIMAKASIH KEPADA SEMUA DIHAK YANG TIDAK BISA SAYA SEBUTKAN SATU PERSATU. TERIMAKASIH BANYAK. SUWUN SENG UUUWWWAKEH REK....**

## **HALAMAN MOTTO**

Keep calm, and never surrender.

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur saya haturkan kehadiran Allah SWT, karena telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir Skripsi dengan judul “Pengaruh Promosi dan Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT BSI ex BNI Syariah Cabang Malang)” di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Sholawat dan salam marilah kita ucapkan pada baginda nabi Muhammad SAW, karena telah menuntun kita dari alam yang gelap yakni zaman jahiliyah menuju ke zaman yang terang yakni Agama Islam.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga selesainya Skripsi ini. Ucapan terima kasih penulis haturkan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag Selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi M.Ag Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D Selaku Ketua Jurusan Perbankan Syariah (S1) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr.Siswanto, SE., M.Si Selaku pembimbing Skripsi yang telah berbaik hati dan bersedia meluangkan waktu serta penuh kesabaran

memberikan bimbingan, petunjuk dan arahan yang sangat berharga sehingga Skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik.

5. Bapak dan Ibu Dosen beserta staf program studi Perbankan Syariah S1 Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Kedua orangtuaku, kakak-kakak dan seluruh keluarga besar terima kasih atas segala bentuk dukungan baik materi maupun nonmateri serta doa-doa yang telah dipanjatkan, tak lupa nasihat-nasihat yang membangun dan dapat menjadi motivasi sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan sebaik-baiknya.
7. Kepala Cabang PT. BSI ex BNI Cabang Malang beserta seluruh pengelola yang telah memberikan izin kepada saya untuk melakukan penelitian.
8. Kepada sahabat-sahabat seforum perkopian dari awal hingga sampai detik ini yang selalu memberikan pandangan-pandangan yang dapat dijadikan inspirasi dalam mengarungi kehidupan.
9. Kepada dulur-dulur UKM Seni Religius yang telah banyak memberikan pelajaran disetiap harinya.
10. Kepada teman-teman seangkatan.
11. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan segala kerendahan hati, penulis sadari bahwa dalam penulisan Skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, mengingat adanya kemampuan dan pengetahuan yang saya miliki terbatas. Maka dari itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi menyempurnakan penulisan Skripsi ini.



Akhirnya, semoga hasil tulisan ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua, dan menjadi ibadah yang baik bagi penulis. Aamiin Ya Robbal ‘Alamin

Malang, 21 September 2021

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	v
DAFTAR LAMPIRAN .....	vi
ABSTRAK .....	vii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	10
2.1 Penelitian Terdahulu .....	10
2.2 Kajian Teori .....	20
2.2.1. Promosi .....	20
2.2.1.1 Pengertian Promosi .....	20
2.2.1.2 Kriteria-kriteria Promosi .....	21
2.2.1.3 Tujuan Promosi .....	22
2.2.1.4 Manfaat Promosi .....	24
2.2.2 Mutasi.....	25
2.2.2.1 Pengertian Mutasi .....	25
2.2.2.2 Tujuan dan Manfaat Mutasi .....	26
2.2.2.3 Faktor Terjadinya Mutasi.....	29
2.2.3 Kinerja Karyawan .....	32
2.3 Kerangka Konseptual .....	35
2.5 Hipotesis.....	35
BAB III METODE PENELITIAN.....	37

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	37
3.2 Lokasi Penelitian.....	37
3.3 Populasi dan Sampel .....	37
3.4 Data dan Jenis Data.....	38
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	41
3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	43
3.8 Uji Normalitas .....	45
3.9 Uji Multikolinieritas.....	46
3.10 Uji Heteroskedastisitas.....	47
3.11 Uji Regresi Linier Berganda .....	48
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>52</b>
4.1 Paparan Data Perusahaan .....	52
4.2 Uji Instrumen .....	71
4.3 Pembahasan.....	80
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>83</b>
5.1 Kesimpulan .....	83
5.2 Saran.....	83
Daftar Pustaka .....	
Lampiran .....	

、

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	14
Tabel 3.5.1 Pengukuran Skala Likert .....	43
Tabel 3.6 Indikator Variabel .....	45
Tabel 4.1.3.4 Kriteria Interpretasi Skor .....	64
Tabel 4.1.3.4.1 Deskripsi Variabel Promosi .....	66
Tabel 4.1.3.4.2 Deskripsi Variabel Mutasi .....	68
Tabel 4.1.3.4.3 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	70
Tabel 4.2.1 Uji Validitas .....	72
Tabel 4.2.2 Uji Reliabilitas .....	73
Tabel 4.2.3 Hasil Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov .....	74
Tabel 4.2.4 Hasil Uji Multikolinieritas .....	75
Tabel 4.2.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	76
Tabel 4.2.6 Uji regresi Linier Berganda .....	77
Tabel 4.2.6.1 Hasil Analisis Uji Parsial .....	78
Tabel 4.2.6.2 Uji Koefisien Determinasi .....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.2.3 Grafik Y Uji normalitas.....	74
---	----

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Biodata Peneliti

Lampiran 2 Bukti Konsultasi

Lampiran 3 Kuisisioner

Lampiran 4 Data Responden

Lampiran 5 Uji Instrumen

Lampiran 6 Surat Keterangan Bebas Plagiasi

## ABSTRAK

Yuda Nugraha, Bisma.2021.SKRIPTSI."Pengaruh Promosi dan Mutasi Terhadap Kinerja - Karyawan Studi Kasus pada PT BSI ex BNI Syariah Cabang Malang"

Supervisor : Dr. Siswanto ,SE., M.Si

Keyword : Promosi, Mutasi, Kinerja Karyawan

---

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Pada hakikatnya, Sumber daya manusia berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam upaya menghasilkan SDM yang berkualitas, dibutuhkan cara untuk mengembangkan potensi karyawan itu sendiri, yaitu melalui proses program pendidikan, pelatihan, mutasi, dan promosi jabatan. Dalam penelitian ini peneliti menangkap suatu fenomena yaitu terjadinya merger antara bank-bank syariah yang dibawah naungan BUMN. Kemudian pasca merger, semua urusan dari Bank Syariah Indonesia (BSI) belum sepenuhnya beres, karena tantangan kedepan sudah menghadang. Dari factor eksternal sudah ada persoalan kelebihan dana pihak ketiga, sementara calon debitur masih enggan meminjam karena kapasitas industri masih belum pulih. Dari factor internal, ada banyak persoalan yang juga harus diselesaikan terutama menyangkut integrasi. Selain itu juga jumlah SDM dan Cabang menjadi tantangan, dimana dalam penerapannya alur dan system pendistribusian pegawai dan kebijakan terkait penempatan SDM, dengan adanya merger tentunya akan berbeda mengingat bahwa banyaknya SDM dan melihat dari segi kebutuhan kantor cabang. Selain itu dalam penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh dari promosi dan mutasi terhadap kinerja karyawan di PT BSAI ex BNI Syariah cabang Malang..

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat kausal. Sampel dalam penelitian ini adalah 30 responden. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Statistical Product And Service Solutions* (SPSS).

Dari hasil uji regresi linier berganda diperoleh hasil bahwa promosi jabatan dan mutasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. BSI ex BNI Syariah cabang Malang. Sedangkan dari hasil uji regresi linier berganda diperoleh hasil bahwa dari variabel promosi dan variabel mutasi tidak ada yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan di PT BSI ex BNI Syariah cabang Malang.

## ABSTRACT

Yuda Nugraha Bisma. 2021. Thesis. Title: “The Effect of Promotions and Transfers on Employee Performance at PT. BSI of Malang Branch office ex BNI Syariah”.

Supervisor: Dr. Siswanto, SE., M.Si

Keywords: Promotion, Transfer and Employee Performance

---

Human resources are one of the most important factors that cannot even be separated from an organization, both institutions and companies. In fact, human resources are humans who are employed in an organization as movers, thinkers and planners to achieve organizational goals. In an effort to produce a good quality of human resources, is needed to develop the potential of the employees themselves through the process of education programs, training, transfers, and promotions. In this study, researches captured a phenomenon, that the occurrence of mergers between Islamic banks under the auspices of State-Owned Enterprises (BUMN). Then after the merger, all the affairs of Bank Syariah Indonesia (BSI) have not been completely resolved, because the challenges are already ahead. From external factors, there has been a problem of excess third party funds, while prospective debtors are still reluctant to borrow because industrial capacity has not yet recovered. From internal factors, there are many issues that must also be resolved, especially regarding integration. In addition, the number of human resources becomes a challenge, where in the implementation of the flow and distribution system of employees and policies related to the placement of human resources with the merger, of course, it will be different considering that there are many human resources and in terms of branch office needs. In addition, this study aims to see the effect of promotions and mutations on employee performance at BSI ex BNI Syariah Malang branch office.

This study use casual quantitative approach. The sample in this study were 30 respondents. Data were collected using a questionnaire. Data analysis in this study used the Statistical Product and Service Solutions (SPSS) method.

From the results of multiple linear regression, it was found that promotions and transfers had no effect on employee performance at PT BSI ex BNI Syariah Malang branch. Meanwhile, from the result of multiple linear regression, it was found that from the promotion variable and the mutation variable there was no more dominant influence on the performance of employees at PT BSI ex BNI Syariah Malang branch.



## مستخلص

يودا نوجراها، بسما. 2021. بحث جامعي. "تأثير ترقيات وضع الموظفين وتحويلاتهم في العمل الإداري دراسة الحالة بشركة PT BSI المعروف سابقا باسم BNI Syariah بشعبة مالانج".  
المشرف : د. سيسوانطا، الماجستير.  
كلمات المفتاح : أعمال الموظف، تحويلات، ترقيات.

تعتبر الموارد البشرية من أهم العوامل التي لا يمكن فصلها عن المنظمة، سواء المؤسسات أو الشركات. وفي جوهرها، كانت صورة الموارد البشرية هي البشر الذين يتم توظيفهم في منظمة دورهم كمحركين ومفكرين ومخططين لتحقيق الأهداف التنظيمية. في محاولة لإنتاج موارد بشرية عالية الجودة، يحتاج إلى طريقة لتطوير إمكانات الموظفين أنفسهم، أي من خلال عملية برامج التعليم والتدريب والتحويلات والترقيات. فهذه الدراسة، يرصد فيها الباحث ظاهرة حدوث الاندماجات بين البنوك الإسلامية تحت رعاية الشركات المملوكة للدولة (BUMN). ثم بعد ذلك الاندماج، لم يتم حل جميع شؤون بنك الشريعة الإندونيسي (BSI) بالكامل، لأن التحديات التي تنتظرها ما زالت أمامها بالفعل. من العوامل الخارجية، كانت هناك مشكلة زيادة أموال ذوي الأطراف الثالثة، في حين أن المدينين المحتملين لا يزالون مترددين في الاقتراض لأن القدرة الصناعية لم تسترد عافيتها بعد. من العوامل الداخلية، هناك العديد من المشاكل التي يجب أيضًا حلها، خاصة فيما يتعلق بالاندماج. بالإضافة إلى ذلك، يمثل عدد الموارد البشرية والمكاتب الفرعية تحديًا، حيث عند تنفيذ نظام التدفق والتوزيع للموظفين والسياسات المتعلقة بتعيين تلك الموارد، مع الدمج، بالطبع، سيكون الأمر مختلفًا نظرًا لوجود العديد من الموارد البشرية والنظر في احتياجات المكاتب الفرعية. بالإضافة إلى ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الترقيات والطفرة على أداء الموظفين في PT BSI المعروف سابقًا باسم BNI Syariah كشعبة بمالانج.

تستخدم هذه الدراسة النهج الكمي السببي. كانت العينة في هذه الدراسة 30 مستجيبًا. تم جمع البيانات باستخدام استبيانات. استخدم تحليل البيانات في هذه الدراسة طريقة برنامج *Statistical Product And Service Solutions (SPSS)*.

من نتائج الانحدار الخطي المتعدد، وجد أن الترقيات والانتقالات ليس لها أي تأثير على أداء الموظف في PT BSI بشعبة بمالانج. وفي الوقت نفسه، من نتائج الانحدار الخطي المتعدد، وجد أنه من متغير الترقية ومتغير الطفرة، لم يكن أي من المتغيرات أكثر سيطرة على أداء الموظف في PT BSI.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan hal ini tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia adalah kunci yang menentukan perkembangan perusahaan itu sendiri. Pada hakikatnya, Sumber daya manusia berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu. Perkembangan terbaru memandang karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Oleh karena itu muncullah Human Resources yaitu H.C. atau Human Capital. Di sini Sumber daya manusia dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi juga merupakan aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liability (beban, *cost*). Pengertian sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan makro. Secara garis besar, pengertian sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan juga berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Dalam menghasilkan SDM yang berkualitas, dibutuhkan cara dalam mengembangkan potensi karyawan, yaitu melalui proses program pendidikan, pelatihan, mutasi, dan promosi jabatan (Syahril dan Yendra, 2018). Dengan adanya proses promosi dan mutasi, para karyawan diharap mampu memaksimalkan

kemampuannya supaya dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Hal tersebut juga dapat menambah wawasan bagi karyawan senior supaya dapat memberikan arahan atau contoh kepada karyawan yang masih kurang berpengalaman atau junior. Promosi merupakan suatu imbalan dari perusahaan yang ditujukan kepada karyawan yang telah mencapai prestasi kerja sesuai harapan perusahaan dengan batasan yang sudah ditetapkan. Promosi kerja juga dijadikan sebagai sarana kompetisi bagi karyawan agar saling terpacu satu sama lain. Sebagai contoh, misalnya apabila melihat rekan kerjanya mendapat promosi maka secara tidak langsung mereka akan mulai terpacu dan timbul rasa ingin mendapatkan penghormatan dan imbalan yang lebih tinggi. Dasar dari penetapan promosi biasanya adalah berdasarkan prestasi kerja, akan tetapi ada indikator lain yang juga berpengaruh terhadap ditetapkannya promosi yaitu pengalaman kerja dan kecakapan.

Kemudian menurut Hasibuan (2003 :104), Mutasi Jabatan adalah perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi tetap pada rangking yang sama di dalam sebuah organisasi, istilah-istilah yang sama dengan rotasi jabatan adalah mutasi, pemindahan dan transfer. Tujuan adanya mutasi jabatan yaitu meningkatkan produktifitas karyawan, menjaga kestabilan kinerja antar karyawan dilingkungan kerja, mengurangi tingkat kebosanan pada karyawan. Proses promosi dan mutasi dianggap menjadi sebuah solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan pada sebuah perusahaan. Namun pada kenyataannya, ada karyawan yang tidak bersedia di mutasi maupun dipromosi. Sebagaimana telah dijelaskan oleh Zanaria (2018) pada penelitiannya bahwa terdapat perbedaan gaji yang diterima tidak seimbang, merasa

tidak enak meninggalkan kelompok lamanya dan factor keamanan yang dirasakan oleh karyawan yang dipromosikan.

Terdapat beberapa penelitian yang menguji promosi dan mutasi untuk menilai kinerja, antara lain penelitian yang dilakukan Iko Oktafiasari (2017), Dahliadkk (2020) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara promosi dan mutasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Zanaria Tiara Rizky (2018), Bella Melinda Rustandi dan Candra Vionela Merdiana (2019) menyatakan bahwa adanya pengaruh yang tidak signifikan pada mutasi yang dilakukan dikarenakan mungkin tidak tepat sasaran bagi karyawan yang akan dimutasi.

Sumber daya insani (SDI) merupakan aset yang sangat penting yang akan menentukan keberlanjutan usaha. Selain itu, SDI juga merupakan pemangku kepentingan yang harus mendapat perhatian yang besar. Kemudian untuk mendukung hal ini maka suatu perusahaan harus dapat menegakkan komitmen kuat untuk meningkatkan taraf hidup dan kualitas SDI secara terencana dan berkelanjutan. Sebagai perwujudan dari komitmen tersebut sebagaimana yang diterapkan oleh BNI Syariah dulu sebelum adanya merger yaitu menerapkan pola pengelolaan sumber daya insani berbasis kompetensi. Dimana pola tersebut merupakan pola yang paling sesuai dengan karakter perusahaan dan juga dalam memenuhi aspek keadilan baik bagi perusahaan maupun karyawan.

Dalam menerapkan istilah promosi dan mutasi BNI Syariah menentukan kriterianya sendiri, tepatnya pada tahun 2016, BNI Syariah melakukan penyusunan dan penataan kembali mengenai model dan kamus kompetensi sehingga sesuai visi

dan misi serta nilai budaya kerja dari BNI Syariah. Kamus kompetensi yang disusun terdiri dari kompetensi teknis dan non teknis yang telah ditentukan untuk setiap posisi jabatan. Kompetensi tersebut diukur berdasarkan atas kamus kompetensi yang memuat indikator perilaku untuk masing-masing level. BNI Syariah membuat matriks rumpun jabatan untuk memudahkan manajemen dalam melakukan rotasi/mutasi dan pengembangan pegawai sesuai dengan profil dan *career path* masing-masing posisi.

Seluruh siklus pengelolaan SDI, yang meliputi *man power planning, rekrutment, training & development, performance management system, career path* serta sistem reward pegawai di BNI Syariah selanjutnya akan mengacu pada model kompetensi yang telah disesuaikan dengan peta ranah jabatan (*job family matrix*) yang ada di BNI Syariah. Dengan menerapkan pengelolaan *human capital* berbasis kompetensi, BNI Syariah dapat menetapkan standar perilaku minimal yang harus dimiliki oleh setiap pegawai, sehingga seluruh standar perilaku mengacu pada tuntutan visi, misi, budaya kerja serta sasaran jangka panjang Perusahaan. Selanjutnya pengelolaan SDI berbasis kompetensi ini juga berdampak pada perbaikan sistem pengembangan pegawai dan sistem pengelolaan kinerja. Program Kerja yang dilaksanakan di Tahun 2016 diantaranya yaitu Penyusunan kamus kompetensi BNI Syariah (*Soft Competency & Hard Competency*), *Updating mekanisme* dan kurikulum pelaksanaan Officer Development Program, Pelaksanaan *Assessment* pegawai yang dikategorikan sebagai *talent*, Pengembangan organisasi berdasarkan *Competency Based Human Resources*

(CBHRM), Perekrutan *future leader* pada progam *Officer Development* (ODP) 2017. (BNI Syariah, 2017)

Pelaksanaan kegiatan promosi dan mutasi didalam BNI Syariah berdasarkan dari standart pengelolaan dan pemberdayaan Sumber daya Insaninya. Hal ini sebagaimana yang telah dipaparkan dalam paragraph sebelumnya yang diantaranya meliputi *man power planning, rekrutment, training & development, performance management system, career path* serta sistem *reward*. Artinya dalam peranannya management didalam perusahaan berupaya memberdayakan SDI semaksimal mungkin mulai dari perekrutannya seperti apa, kemudian sistem trainingnya bagaimana agar SDI yang dimiliki berkembang dan nantinya mampu membawa dampak lebih signifikan bagi perusahaan, kemudian adanya system reward yang nantinya akan menciptakan kompetisi sesama karyawan dalam hal mencapai tujuan bersama maka perlu juga adanya pengawasan dari perusahaan agar tercipta kompetisi yang sehat dan tidak merugikan perusahaan.

BNI Syariah memiliki istilah management karir, dimana didalamnya terdapat 2 hal yang mendasari adanya perpindahan pegawai yaitu pola karir dan jalur karir. BNI Syariah saat ini, menggunakan prinsip *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM), sehingga dalam melakukan pengelolaan karir berdasarkan kompetensi. Dalam pelaksanaannya pola karir Perusahaan didasari oleh kompetensi dan *capacity plan*. Saat ini BNI Syariah memiliki metode *dual career path* yaitu *specialist* dan *generalis*. Proses pola karir BNI Syariah bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui *Lateral Movement* (Mutasi) dan *Job Enrichment* (promosi). Kemudian Jalur karir yang diterapkan di Perusahaan

merupakan suatu perpindahan karyawan terhadap suatu posisi jabatan ke jabatan lain atau yang biasa disebut mutasi. Pelaksanaan mutasi terhadap karyawan terbagi kedalam 3 (tiga) jenis perpindahan diantaranya rotasi, promosi dan demosi.

Rotasi merupakan perpindahan posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang berada pada satu band atau jenjang. Mekanisme rotasi dilaksanakan kepada pegawai sebagai bentuk refreshment posisi jabatan ke posisi jabatan lain untuk mengembangkan kemampuan pegawai dengan harapan dapat memperluas pengetahuan terhadap suatu tugas atau pekerjaan sehingga dapat menunjukkan potensi pegawai. Rotasi posisi jabatan dapat dilaksanakan jika terjadi kekosongan dalam suatu posisi jabatan yang harus dipenuhi dalam jangka waktu tertentu atau dapat terjadi karena perubahan organisasi untuk menunjang pengembangan Perusahaan.

Promosi merupakan perpindahan posisi suatu jabatan ke posisi jabatan lain yang memiliki nilai jabatan lebih tinggi dari posisi jabatan sebelumnya. Promosi pada pegawai bertujuan untuk mengembangkan potensi, karier, kreativitas, dan inovasi pegawai yang lebih baik sehingga produktifitas meningkat. Periode promosi dilaksanakan sesuai dengan masa penilaian kinerja. Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan promosi adalah masa kerja pegawai, yudisium penilaian dan tidak sedang dalam proses sanksi (BNI Syariah, 2017).

Pada Oktober 2020, BRI Syariah, BSM, dan BNI Syariah melakukan penandatanganan *Conditional Merger Agreement (CMA)*. Hal itu merupakan bagian awal dari proses merger. Selanjutnya, ketiga pihak melakukan

penandatanganan akta penggabungan pada Desember 2020 sebagai proses lanjutan dari merger bank syariah BUMN. Kemudian, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) resmi merestui merger ketiga bank pada 27 Januari 2021. Izin tersebut tertuang dalam surat bernomor SR-3/PB.1/2021 tentang Pemberian Izin Penggabungan PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah ke dalam PT Bank BRI Syariah Tbk. (CNNIndonesia.com, 2021).

Pasca merger, semua urusan dari Bank Syariah Indonesia (BSI) belum sepenuhnya beres, karena tantangan kedepan sudah menghadang. Dari factor eksternal sudah ada persoalan kelebihan dana pihak ketiga, sementara calon debitur masih enggan meminjam karena kapasitas industri masih belum pulih. Dari factor internal, ada banyak persoalan yang juga harus diselesaikan terutama menyangkut integrasi. Selain itu juga jumlah SDM dan Cabang menjadi tantangan, dimana dalam penerapannya alur dan system pendistribusian pegawai dan kebijakan terkait penempatan SDM, dengan adanya merger tentunya akan berbeda mengingat bahwa banyaknya SDM dan melihat dari segi kebutuhan kantor cabang ([www.lokadata.id](http://www.lokadata.id)).

Berdasarkan uraian data di atas, maka hal tersebut mendorong untuk melakukan penelitian skripsi yang berjudul “**PENGARUH PROMOSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**” (Studi Kasus di Bank Syariah Indonesia cabang Malang ex. BNI Syariah).



## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah variabel Promosi dan Mutasi berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia Cabang Malang ex. BNI Syariah?
2. Apakah variabel Promosi dan Mutasi berpengaruh secara Parsial terhadap variabel kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia Cabang Malang ex. BNI Syariah?
3. Dari kedua variabel tersebut manakah yang lebih dominan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia Cabang Malang ex. BNI Syariah?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah variabel promosi dan mutasi berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan di Bank Syariah Cabang Malang ex. BNI Syariah.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah variabel promosi dan mutasi berpengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia Cabang Malang ex. BNI Syariah.
3. Untuk menguji dan menganalisis dari kedua variabel yang berpengaruh lebih dominan terhadap variabel kinerja karyawan di Bank Syariah Cabang Malang ex. BNI Syariah.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan

Bahan info untuk perusahaan sebagai acuan dalam pengoperasian *Job Discription* dan *Job Analysis* yang sesuai.

2. Bagi Pihak Lain

Bahan tambahan bacaan untuk mengembangkan ilmu tentang kesesuaian penempatan jabatan terhadap prestasi kerja karyawan. Dan bisa dijadikan sebagai tambahan informasi untuk penelitian selanjutnya.

3. Bagi Peneliti

Digunakan sebagai langkah awal bagi peneliti untuk menerapkan pengetahuan berupa teori-teori dibidang manajemen sumberdaya manusia (SDM) yang didapat dibangku kuliah khususnya berkaitan dengan masalah yang menjadi obyek penelitian dan penerapan.

**BAB II**  
**KAJIAN PUSTAKA**

**2.1. Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode/An alisis Data	Hasil Penelitian
1.	Rahmawati, Rahmawati, 2017, Efektivitas pelatihan kerja karyawan dalam perusahaan di PT. BRI Syariah Kantor Cabang Malang	Efektivitas pelatihan kerja (kesesuaian pelatihan dengan pekerjaan, peningkatan kualitas kinerja, prestasi yang diperoleh)	Metode kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat nilai yang efektif setelah dilaksanakan pelatihan kerja, hal ini diketahui berdasarkan hasil wawancara bahwa karyawan yang memperoleh pelatihan kerja menjadi paham dengan dasar-dasar ilmu perbankan syariah, karyawan lebih memahami bidang kerjanya masing-masing, karyawan lebih semangat

				<p>mengerjakan pekerjaan setelah dilaksanakan pelatihan karena memperoleh arahan yang baik dari pemateri atau dari arahan senior internal sendiri. Kemudian dari hasil kinerjanya bahwa dapat dilihat dari posisi perusahaan yang berada di level atas dan juga pencapaian prestasi-prestasi yang diraih oleh para karyawan PT BRI Syariah Kantor Cabang Malang.</p>
2.	<p>Daulay. MHD. Rizky,2018, Efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir pegawai negeri sipil (PNS) di badan kepegawaian</p>	<p>Mutasi pegawai (perencanaan, pencapaian, strategi dan pengawasan)</p>	<p>Metode kualitatif deskriptif</p>	<p>Adapun hasil penelitian diperoleh yaitu pencapaian tujuannya, mutasi telah dilakukan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan yaitu dengan tujuan untuk pengembangan</p>

	<p>daerah (BKD) Kabupaten Mandailing Natal.</p>		<p>karir pegawai negeri sipil. Perencanaannya telah berjalan maksimal di mana sebelum melakukan Mutasi pegawai terlebih dahulu membuat suatu perencanaan di antaranya perencanaan yang dibuat diantaranya perencanaan tujuan, perencanaan prosedur, perencanaan kebutuhan pegawai mutasi dan perencanaan anggaran. Strateginya yang dilakukan belum menjalankan pelatihan secara maksimal untuk pengembangan karir PNS, dan pengawasan belum berjalan maksimalm masih adanya</p>
--	---	--	--

				ketidaktepat sasaran hal tersebut dikarenakan masih adanya usulan mutasi yang direkayasa oleh beberapa instansi.
3.	Zanaria Tyara Rizki (2018) Pengaruh demosi, mutasi dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Palembang.	Promosi, demosi, dan mutasi	Metode kuantitatif	Hasil penelitian untuk pengaruh demosi terhadap motivasi yaitu $t$ hitung $>$ $t$ table (2,387 $>$ 2,05553) maka demosi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, untuk mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi yaitu $t$ hitung $>$ $t$ table (1,789 $>$ 2,05553), yang dalam hal ini adalah motivasi kerja karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palembang, dan dengan

				demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis dalam penelitian ini terbukti.
4.	Oktaviasari Iko (2017) Pengaruh promosi jabatan, mutasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Kediri.	Promosi jabatan, Kompensasi, Mutasi	Metode kuantitatif	Hasil penelitiannya adalah ada pengaruh yang signifikan antara promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Kediri dan ada pengaruh yang signifikan antara mutasi terhadap kinerja karyawan.
5.	Mufaizah Fika (2017) Pengaruh mutasi dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai balai pendidikan dan pelatihan keuangan Yogyakarta tahun 2017.	Mutasi dan Rotasi Kerja	Metode Kuantitatif	Hasil uji F menunjukkan bahwa F hitung sebesar 1,577 <math>F_{tabel}</math> 3,591 dengan signifikansi sebesar 0,235 yang artinya bahwa mutasi dan rotasi kerja bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

				<p>Nilai R square yang diperoleh sebesar 0,057, menunjukkan bahwa tingkat kinerja dipengaruhi oleh mutasi dan rotasi kerja sebesar 5,7%, sedangkan sisanya sebesar 94,3% di pengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.</p>
6.	<p>Yanser Albert dkk (2020) The Influence of Employee Promotion, Upward Downward Communication and Work Environment on Job Satisfaction of PT. Holcim Indonesia, Tbk</p>	<p>Promosi karyawan, komunikasi <i>upward downward</i>, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.</p>	<p>Metode kuantitatif</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara langsung oleh promosi karyawan, komunikasi <i>upward downward</i>, dan lingkungan kerja. Studi tersebut juga menemukan bahwa lingkungan kerja dipengaruhi oleh promosi karyawan dan komunikasi ke bawah. Penelitian</p>



				<p>ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja secara tidak langsung dipengaruhi oleh promosi dan komunikasi ke bawah melalui lingkungan kerja. Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap perubahan yang terjadi pada kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh promosi karyawan, komunikasi upward downward, dan lingkungan kerja.</p>
7.	Lepteva V. Svetlana dkk (2018) THE ROLE OF SELF-LEARNING IN PROMOTION OF SKILLS IN SMALL EMPLOYEE	Promosi karyawan, keterampilan karyawan.	Metode kuantitatif deskriptif	<p>Analisis temuan melalui uji korelasi pearson menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kursus pendidikan</p>

	MEDIUM SIZED OF RUSSIAN ENTERPRISES			mandiri antara keterampilan profesional karyawan dengan kepercayaan 99% ( $P < 0,01$ ) karyawan sekitar 60% dari total varians skor keterampilan profesional karyawan. karyawan timbul dari varian nilai kursus pendidikan belajar mandiri (dengan kata lain, sekitar 60% memiliki varian yang sama).
8.	Ariansyah Nopri (2019) The Effect of Training, Position Promotion, and Mutation on Employee Performance in PT. Transfashion Indonesia	Pelatihan Kerja, Promosi Jabatan, Mutasi Karyawan, Kinerja Karyawan	Metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, promosi dan mutasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Surabaya. Seperti halnya pelatihan, promosi jabatan

				<p>dan mutasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Surabaya. Semakin tinggi pelatihan, promosi dan mutasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.</p>
9.	<p>R. Gopinath (2016) Is Promotion and Transfer helps to Employee's Job Satisfaction? An Empirical Study at BSNL with special reference in three different SS As using modeling</p>	<p>Promosi dan Mutasi, kepuasan kerja dan Skala JDI</p>	<p>Metode kuantitatif</p>	<p>Berdasarkan temuan, pengaruh Promosi dan Transfer Kepuasan Kerja, karena Kepuasan Kerja Karyawan akan memberikan dampak positif kontribusi untuk BSNL masing-masing dan dapat menyebabkan peningkatan efektivitas BSNL. Oleh karena itu, penting untuk memiliki pemahaman yang</p>

				<p>baik tentang totalitas individu kepribadian dan sistem nilai guna memahami dan menggambarkan kepuasan kerjanya. Beberapa implikasi penting untuk penelitian masa depan juga berasal dari penelitian ini.</p>
--	--	--	--	---

Dengan melihat table data di atas, menurut Rahmawati (2017), Daulay, MHD Rizky (2018) penelitian diatas menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan variabel efektivitas kerja dan mutasi pegawai, sedangkan menurut Zanaria Tyara Rizki (2018), Otaviasari Iko (2017), Mufaizah Fika (2017), Yanser Albert (2020), Lepteva V. Svetlana dkk (2018), Najeemdeen Shiyabade dkk (2018), El Hajjar Taan Said, Alkhanaizi Sugbara Madina (2018) penelitian diatas menggunakan metode kuantitatif dengan variabel promosi, mutasi, demosi, pelatihan karyawan, dan keterampilan karyawan.

Sedangkan yang membedakan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah terletak dalam hal pembahasan terkait pengembangan SDM melalui promosi dan mutasi jabatan. Penelitian sekarang mendeskripsikan tentang efektivitas promosi dan mutasi pada karyawan untuk mengembangkan kinerja karyawan.

## **2.2.Kajian Teori**

### **2.2.1. Promosi**

#### **2.2.1.1. Pengertian Promosi**

Promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan yang lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya (Siagian, 2015:169). Kemudian Ardana (2012:106) mengemukakan sebagai berikut. “Promosi dapat diartikan sebagai suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan yang lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi ketimbang dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri tenaga kerja pada waktu sebelumnya”.

Promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah dan hak-hak lainnya (Marnis, 2008:191). Da juga menurut Flippo (1984) dalam Hasibuan (1995:121): “Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.

Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan (Hasibuan, 2013:107).

### **2.2.1.2. Kriteria-kriteria Promosi**

Dalam melakukan promosi, seorang karyawan terlebih dulu harus memenuhi kriteria-kriteria yang telah ditentukan, antara lain sebagai berikut (Ardana, 2012:107):

1. Senioritas. Tingkat senioritas tenaga kerja dalam banyak hal seringkali dipergunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan bahwa dengan tingkat senioritas yang tinggi pengalaman yang dimiliki dianggap lebih banyak daripada angkatan yang lebih muda. Sehingga diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi, gagasan yang lebih banyak pada manajerial yang rasional dan sebagainya.
2. Kualifikasi Pendidikan. Walaupun jarang, tetapi terdapat pula perusahaan yang menjadikan kriteria minimal tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakangi adalah bahwa dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi diharapkan mempunyai daya nalar yang tinggi pula terhadap prospek perkembangan perusahaan.
3. Prestasi Kerja. Hampir semua perusahaan dijadikan salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Prestasi kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan untuk memperlancar kegiatan promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan, demikian pula kecenderungan sebaliknya.
4. Tingkat loyalitas. Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali merupakan salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Hal ini

dimaksudkan dengan tingkat loyalitas yang tinggi dapat diperoleh dampak tanggung jawab yang lebih besar.

5. Kejujuran. Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan finansial, produksi, marketing dan sejenisnya memerlukan kriteria kejujuran yang dipandang amat penting.

Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai dengan kegiatan promosi akan merugikan perusahaan, karena tindakan ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

6. Supelitas. Pada jenis pekerjaan/jabatan tertentu diperlukan kepandaian bergaul sehingga kriteria kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dijadikan salah satu standar untuk promosi pada pekerjaan/jabatan tersebut.

### **2.2.1.3. Tujuan Promosi**

Adapun tujuan promosi sebagaimana menurut (Hasibuan, 1993:127) sebagai berikut:

1. Memperbaiki semangat kerja pegawai, yaitu bila promosi dilakukan pada pegawai yang berprestasi tinggi maka otomatis menimbulkan motivasi pegawai untuk mempertinggi semangat kerja tersebut diharapkan tercapai produktivitas yang tinggi.
2. Memperluas pengalaman dan menambah pengetahuan pegawai atau karyawan dalam berbagai bidang jabatan dengan memindahkan jabatannya yang sekarang ke jabatan yang lebih tinggi, sehingga menjadi daya dorong semangat bagi karyawan lainnya.
3. Promosi ditujukan menjamin stabilitas kepegawaian yang menunjang pencapaian pencapaian tujuan organisasi, antara lain seringkali mengadakan

penarikan karyawan atau pegawai, pelatihan bagi para pegawai atau memberikan pesangon kepada pegawai yang berhenti.

4. Promosi memberikan kemampuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi, sehingga menimbulkan kepuasan dan kebanggaan dan juga status social yang semakin tinggi.
5. Promosi juga dimaksudkan untuk memajukan pegawai dimana pegawai yang dipromosikan itu diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya, kreatifitas, dan inovas yang lebih baik sehingga perusahaan atau organisasi dapat merasakan manfaat dari perkembangan tersebut.
6. Promosi juga dimaksudkan untuk mengisi jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan itu tidak kosong maka pegawai lain dipromosikan.
7. Promosi diharapkan dapat merangsang agar atau pegawai lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan juga meningkatkan produktivitas kerjanya.
8. Promosi juga bertujuan untuk mempermudah penarikan tenaga kerja, sebab dengan adanya promosi maka akan terjadi daya pendorong serta perangsang bagi tenaga-tenaga baru untuk memasukan lamarannya.

#### **2.2.1.4. Manfaat Promosi**

Adapun manfaat dan dampak yang diperoleh dari promosi bagi karyawan menurut (Simamora, 1995:587) antara lain:

1. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
2. Promosi seringkali diberikan mengimbali karyawan yang berkinerja sangat baik. Karyawan yang dihargai promosi akan termotivasi untuk memberikan



kinerja yang lebih tinggi lagi jika mereka merasa bahwa kinerja yang efektif menyebabkan promosi.

3. Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi dan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasional yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.

Dalam islam juga dijelaskan bahwa pentingnya pekerjaan dilakukan seorang yang ahli.

إِذَا وَسَّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (البخارى رواه)

*Artinya: "Apabila suatu jabatan diisi oleh gney bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya". (Hadiyah Salim, 1985 :169).*

Dari hadits diatas dapat dijelaskan bahwa ketika suatu jabatan diduduki oleh seorang yang bukan ahlinya maka bukan kebaikan yang diperoleh. Akan tetapi, kemungkinan besar yang akan timbul adalah kerusakan karena orang tersebut tidak memiliki keahlian dibidang tersebut. Dalam manajemen syariah keahlian saja tidak cukup, tetapi juga harus diimbangi dengan etos kerja dan tanggungjawab yang tinggi terhadap suatu pekerjaan. Jika salah satu aspek tersebut tidak dimiliki oleh karyawan, maka ketimpangan yang akan terjadi.

Menempatkan seseorang sesuai keahliannya merupakan salah satu karakteristik profesionalisme Islam. Rasulullah dan para sahabat benar benar mengimplementasikan nilai nilai mulia ini dalam kepemimpinannya. Rasulullah memilih Mu'adz bin Jabbal menjadi Gubernur di Yaman larena kepemimpinannya yang baik, kecerdasan dan akhlaknya. Beliau memilih Umar

bin Khattab mengatur sedekah karena adil dan tegasnya, memilih Khalid bin Walid karena kemahirannya berperang, dan memilih Baitul Maal karena amanah. Jadi dalam penempatan pegawai, Rasulullah juga memberikan contoh kepada kita, bahwa dalam menempatkan seseorang dalam suatu pekerjaan harus sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya agar semua yang diharapkan akan tercapai.

### **2.2.2. Mutasi**

#### **2.2.2.1. Pengertian Mutasi**

Mutasi adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Dalam hal demikian seorang pegawai ditempatkan pada satuan kerja baru yang lain dari satuan kerja di mana seseorang selama ini berkarya (Siaigian, 2015:171-172). Selain itu juga Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan suatu 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 (Ardana, 2012:111).

Mutasi/*transfer* terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Mutasi bahkan mungkin lebih bermanfaat bagi para karyawan, karena pengalaman kerja mereka akan bertambah dan mempunyai keahlian baru dan dalam perspektif yang berbeda mereka juga akan

menjadi karyawan yang lebih baik sehingga menjadi calon kuat untuk dipromosikan di masa mendatang (Zainal, 2009:156).

Perusahaan tidak dapat melakukan mutasi karyawan secara sepihak. Hal ini mengacu pada ketentuan Undang-Undang Ketenagakerjaan Tahun 2003 Pasal 54 Ayat (1) Huruf c dan d, yang menyatakan bahwa perjanjian kerja secara tertulis antara lain memuat jabatan atau jenis pekerjaan dan tempat pekerjaan. Maka pihak perusahaan tidak dapat melakukan pemindahan penempatan kerja (mutasi karyawan) secara sepihak. Tanpa adanya persetujuan dari karyawan yang bersangkutan. Begitu juga, pihak perusahaan tidak dapat melakukan pemindahan jabatan, baik itu berupa pening katan jabatan (promosi karyawan) maupun penurunan jabatan (demosi karyawan), tanpa adanya persetujuan karyawan yang bersangkutan. Pengecualian terhadap hal tersebut, dapat dilakukan jika terdapat klausul khusus yang mengatur tentang mutasi kerja dalam perjanjian kerja yang telah disepakati sebelumnya (<https://www.talenta.co/blog/>).

#### **2.2.2.2. Tujuan dan Manfaat Mutasi**

Menurut Hasibuan (2011:102) tujuan dari mutasi adalah sebagai berikut :

1. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dan jabatan atau pekerjaan.
2. Meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.
3. Menghilangkan rasa jenuh terhadap karyawan.
4. Menambah dan memperluas pengetahuan karyawan.
5. Memberikan imbalan atau pengakuan terhadap prestasinya.
6. Memberikan pengaruh terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dan karir.

7. Pelaksaaan sanksi atau hukuman atas pelanggaran yang dilakukan.
8. Mengatasi perselisihan antar karyawan.
9. Menyesuaikan kondisi fisik karyawan terhadap pekerjaan.
10. Alat pemicu semangat kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
11. Tidakan pengamanan yang lebih baik.

Sedangkan menurut Moekijat (2010:117) tujuan mutasi yaitu :

1. Memperbaiki penempatan yang kurang memuaskan.
2. Mengembangkan kecakapan antar karyawan dalam berbagai bidang.
3. Mempertahankan pegawai senior sebagai perubahan atau pengurangan keperluan produksi.
4. Pengadakaan pergantian antar regu.

Selain tujuan, adapun manfaat yang diperoleh bagi karyawan dengan adanya mutasi. Menurut Endang (2010:84) manfaat mutasi yaitu :

1. Mengurangi rasa bosan dan jenuh bagi karyawan terhadap jabatan, pekerjaan, dan suasana kerja.
2. Memberikan motivasi karyawan dalam mengembangkan kinerjanya.
3. Memenuhi keinginan karyawan, disesuaikan dengan minat, keahlian, dan kemampuan.
4. Meminimalisir kekurangan pada bidang lain, sehingga tidak perlu mengambil karyawan lagi.

Dilihat dari tujuan dan manfaat mutasi di atas, bahwa mutasi memiliki tujuan dan manfaat bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berikut ini adalah dasar-dasar mutasi menurut Hasibuan (2006:103) :

1. Merit system

Mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dari hasil prestasi kerjanya.

2. Seniority system

Mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja bagi karyawan yang bersangkutan.

3. Spoil system

Mutasi yang didasarkan atas kekeluargaan.

Selain dasar dari mutasi, Hasibuan (2006:102) juga menjelaskan cara-cara mutasi. Ada 2 macam cara mutasi, yaitu :

1. Cara Ilmiah

- a. Berorientasi pada kebutuhan dan formasi riil.
- b. Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu.
- c. Berdasarkan objektivitas yang dapat di pertanggung jawabkan.

2. Cara Tidak Ilmiah

- a. Berorientasi hanya pada ijazah atau masa kerja, bukan atas prestasi atau factor riil.
- b. Berorientasi pada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.
- c. Berdasarkan *Spoil System*.
- d. Tidak berdasarkan norma atau standar tertentu.

### **2.2.2.3. Factor terjadinya mutasi**

1. Perkembangan Karyawan

Pengembangan karyawan adalah sebuah subsistem di dalam suatu perusahaan yang menekankan pada perbaikan kinerja individu. Subsistem ini amat penting karena perusahaan besar dan berkelanjutan akan membutuhkan karyawan dengan kinerja yang luar biasa pula (Noer,2020)

Menurut Ardana (2012:92) tujuan pengembangan karyawan bagi perusahaan, karyawan dan konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan tersebut:

a. Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik karena *technical skill, human skill* dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi arusnya mesin-mesin pemborosan berkurang.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan tugasnya.

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan.

f. Moral

Dengan pengembangan maka moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

g. Karier

Dengan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik.

h. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik.

i. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah.

j. Balas jasa

Dengan pengembangan, maka balas jasa (gaji, upah, insentif) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

k. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Dalam QS. Al Anfal ayat 27 menjelaskan bahwa:

*“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.”*

Dari ayat tersebut kita dapat menyimpulkan bahwa dalam hal penempatan pegawai, bahwa seseorang tidak boleh berkhianat dalam menuaikan amanahnya padahal mereka adalah orang yang mengetahui. Jadi dalam proses pengerjaan tugasnya seorang pegawai harus menyelesaikannya dengan baik dan benar karena tugas ataupun tanggungjawab yang diberikan kepadanya itu merupakan suatu amanah yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

QS. An Nissa' Ayat 58:

*“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.”*

Ayat di atas menjelaskan tentang sebuah amanat yang wajib disampaikan kepada yang berhak menerimanya bermaksud memberikan amanat kepada ahlinya, yaitu orang-orang yang benar mempunyai keahlian dibidang tersebut. Jadi dalam



penempatan seorang pegawai juga harus dilihat dari kemampuan dan keahlian dibidang tersebut, sehingga apabila seorang pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahlian seorang pegawai tersebut, sehingga apabila seorang pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya maka ia akan lebih mudah dan cepat dalam menjalankan dan menyelesaikan segala tugas dan tanggungjawab yang telah dibebankan kepadanya, sehingga tujuan dari perusahaan tempat ia bekerja akan lebih mudah tercapai.

Demikian juga hadits Nabi juga menyebutkan tentang penempatan pegawai sebagaimana penjelasan berikut:

1. *Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara Itqon (tepat, terarah, jelas dan tuntas).  
“(HRThabrani).*
2. *“barang siapa yang bertugas mengatur urusan kaum muslimin, maka diangkatnya seseorang padahal ia masih melihat orang yang lebih mampu untuk kepentingan umat Islam dari yang diangkatnya itu, maka dengan begitu sungguh ia telah khianat kepada Allah dan Rasul-Nya”.*

### **2.2.3. Kinerja karyawan**

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2012:95). Menurut Hasibuan (2011:94) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

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

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

Dalam QS. Adz Dzariyat Ayat 56 menjelaskan bahwa :

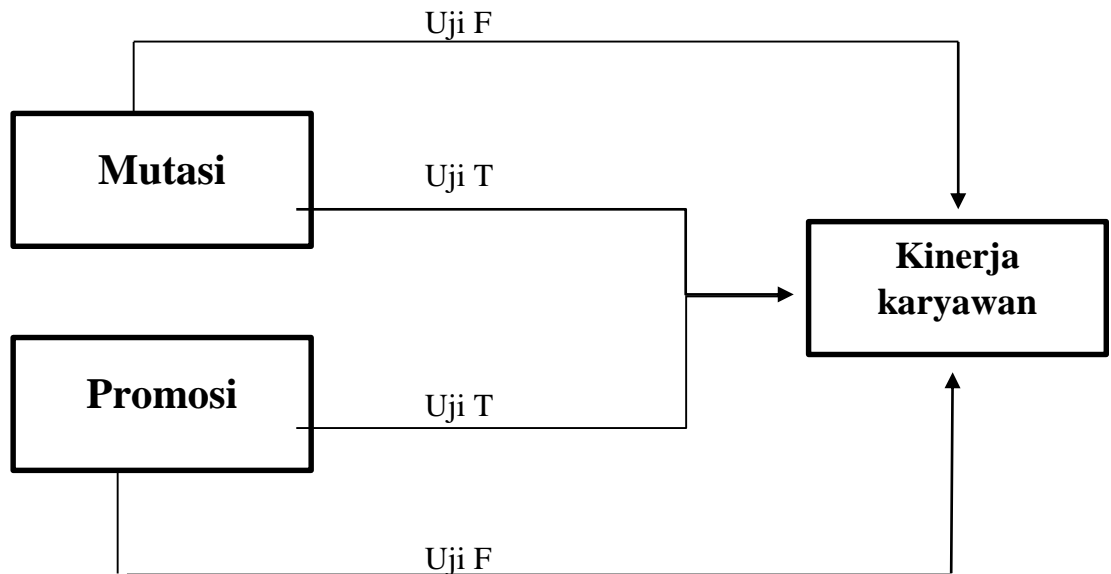
*“Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku”*

Manusia diciptakan oleh Allah adalah untuk mengabdikan kepadanya, sebagaimana tercantum dalam Al Quran Surat Adz Dzariyat ayat 56. Mengabdikan

artinya menghambakan diri kepada Allah. Penghambaan itu dilakukan dengan ibadah. Ibadah seperti kita ketahui ada ibadah mahdhah yang berkaitan ibadah kepada Allah dan ibadah ‘ammah atau muamalah yang berkaitan dengan hubungan manusia dengan lingkungannya. Jadi apabila seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya dengan baik dan benar hal itu merupakan suatu ibadah dimata Allah SWT.

### 2.3. Kerangka Konseptual

Sebagaimana telah dijelaskan diatas bahwa dalam kegiatan mutasi dan juga promosi jabatan dapat menentukan efektifitas kerja karyawan.



Keterangan:

Uji F: secara parsial

Uji T : secara simultan

### 2.4. Hipotesis

Arikunto (2002:64) menyatakan bahwa hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang didapatkan dari hasil penelitian. Berdasarkan kerangka konseptual diatas maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh secara simutan dari variabel promosi dan mutasi terhadap variabel kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia cabang Malang ex. BNI Syariah.

2. Adanya pengaruh secara parsial dari variabel promosi dan mutasi terhadap variabel kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia cabang Malang ex. BNI Syariah.

Variabel promosi menjadi variabel yang dominan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia cabang Malang ex. BNI Syariah.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian yang mementingkan kedalaman data, penelitian kuantitatif tidak terlalu mementingkan pada kedalaman data, yang penting dapat merekam data sebanyak-banyaknya dari populasi yang jumlahnya sedikit. Dengan demikian memudahkan untuk dianalisis, baik melalui rumus-rumus statistic maupun computer. Jadi, pemecahan masalahnya didominasi oleh peranb statistic. Pendekatan penelitian kuantitatif adalah penelitian yang identic dengan penelitian deduktif, yaitu berangkat dari persoalan umum (teori) ke hal khusus sehingga penelitian ini harus ada landasan teorinya. (Khilmi,2014:24).

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitiannya guna memperoleh data-data yang dibutuhkan untuk diolah sebagai bahan penelitiannya. Adapun penelitian tersebut bertempat di Bank Syariah Indonesia kantor Cabang Malang ex. BNI Syariah.

#### **3.3. Populasi dan Sampel**

Populasi menurut Akurinto adalah keseluruhan subjek penelitian. Jumlah populasi karyawan Bank Syariah Indonesia Cabang Malang yaitu 30 karyawan sekaligus menjadikannya sebagai jumlah sampel. Sampel sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Tetapi karena jumlah populasi yang sedikit atau sudah mencapai batas maka penelitian ini menggunakan metode *Sampling Jenuh* (Sensus) dimana metode penarikan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan apabila jumlah populasi

kecil, kurang dari 30 orang. (Sani & Machfudz, 2010:188).

### **3.4. Data dan Jenis Data**

#### **a. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data dari objek risetnya (Sonny, 2004:69). Data primer dalam penelitian ini adalah diperoleh secara langsung dari survey yang dilakukan oleh peneliti. Yang mana peneliti melakukan survey dengan membagikan kuesioner kepada karyawan Bank Syariah Indonesia Cabang Malang ex. BNI Syariah, dengan begitu peneliti bisa mengetahui tanggapan dari responden mengenai variabel kesesuaian penempatan kerja terhadap karyawan.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti (Sonny, 2004:69). Data sekunder dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan Bank Syariah Indonesia Cabang Malang ex. BNI Syariah.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

#### **a. Kuesioner**

Yaitu dengan cara membuat daftar pertanyaan atau pernyataan (item) yang diberikan secara langsung kepada seluruh karyawan Bank Syariah Indonesia Cabang Malang dengan diisi dan dikembalikan kepada pihak peneliti. Penelitian ini menggunakan skala likert, skala ini yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap suatu kejadian atau keadaan sosial, dimana

variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian variabel tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item pertanyaan, menurut Sarjono dalam (Sani dan Vivin, 2013:43). Yang nantinya dapat menggunakan nilai perbutir, dari jawaban berkisar antara:

**Table 3.5.1**  
**Pengukuran Skala Likert**

No	Item	Nilai
1	Sangat tidak setuju	1
2	Tidak setuju	2
3	Netral	3
4	Setuju	4
5	Sangat setuju	5

Sumber: Sani dan Vivin (2013:44)f

b. Studi Pustaka

Menurut Wahyudi (2009:70) studi pustaka adalah metode pengumpulan data sekunder yang bersumber pada literature, dokumen, majalah, dan hasil penelitian sebelumnya yang dapat diperoleh dari perpustakaan dan informasi lainnya terutama yang berhubungan dengan masalah penelitian.



c. Wawancara

Menurut Teguh (2005:136) wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara bertanya langsung. Dalam wawancara ini terjadi interaksi komunikasi antara pihak peneliti selaku penanya dan responden selaku pihak yang diharapkan memberikan jawaban. Proses komunikasi antara responden dan peneliti tersebut baru berjalan baik jika masing-masing pihak menyadari adanya kepentingan yang sejalan dari proses komunikasi yang dilakukan.

d. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2002) dokumentasi adalah data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, dan sebagainya. Dalam penelitian ini data yang diambil dari metode dokumentasi antara lain: struktur organisasi, tugas dan wewenang dari setiap personil, dan jumlah seluruh karyawan.

### 3.6. Definisi Operasional Variabel

**Tabel 3.6**  
**Tabel Indikator Variabel**

No	Konsep	Variabel	Indikator	Item
<b>Variable independent (X)</b>				
1	Promosi jabatan (x1)	Kecakapan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan</li> <li>2. Keuletan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan yang dilakukan sesuai minat.</li> <li>2. Penempatan sesuai dengan pengalaman</li> <li>3. Lama melakukan pekerjaan</li> <li>4. Kenaikan jabatan untuk karyawan lama</li> </ol>
		Pengalaman	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Masa kerja</li> <li>2. Performance indeks</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengalaman dalam mendukung proses penempatan</li> <li>2. Lama melakukan pekerjaan</li> <li>3. Penilaian dari atasan yang diberikan kepada karyawan</li> </ol>
2	Mutasi (x2)	Pengalaman	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesesuaian minat.</li> <li>2. Kesesuaian pengalaman.</li> <li>3. Lamanya melakukan pekerjaan.</li> <li>4. Kenaikan jabatan.</li> <li>5. Mendukung proses penempatan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan yang dilakukan sesuai minat.</li> <li>2. Penempatan sesuai dengan pengalaman</li> <li>3. Lama melakukan pekerjaan</li> <li>4. Kenaikan jabatan untuk karyawan lama</li> <li>5. Pengalaman dalam mendukung proses penempatan</li> </ol>

		Kepribadian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sikap terhadap jenis pekerjaan.</li> <li>2. Sikap terhadap sesama karyawan.</li> <li>Sikap terhadap peralatan kerja.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan menyenangkan</li> <li>2. Keinginan memberikan yang terbaik</li> <li>3. Mudah dalam bergaul</li> <li>4. Memiliki tanggungjawab dan kesadaran yang tinggi untuk perusahaan</li> <li>5. Bisa memberikan bantuan kepada rekan kerja.</li> </ol>
<b>Variabel Dependent (Y)</b>				
1	Kinerja karyawan (y)	Kesetiaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendapatkan dukungan serta pengakuan</li> <li>2. Berprestasi dan berompetensi</li> <li>3. Pengalaman menjadi modal penting</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan pekerjaan dengan maksimal sesuai target</li> <li>2. Lingkungan kerja yang mendukung sehingga tercipta rasa nyaman.</li> <li>3. Karyawan merasa ikut memiliki sehingga dalam melakukan pekerjaan akan dilakukan dengan semaksimal mungkin</li> </ol>
		Prestasi		
		Loyalitas		

### 3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas diukur untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Misalkan kita ingin mengukur AUTONOMI seorang karyawan dan karyawan tersebut diberi 4 pertanyaan maka pertanyaan tersebut harus dapat secara tepat mengungkapkan tingkat AUTONOMI. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuisisioner yang sudah kita buat betul-

betuk dapat mengukur apa yang hendak kita ukur. Untuk menguji validitas, digunakan teknik korelasi product moment dari pearson, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap butir dengan skor totalnya.

Rumus yang digunakan adalah:

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X \sum Y)}{N \sum X^2 - \sum X^2 [N \sum Y^2 - \sum Y^2]}$$

Dimana:

X=Skor pernyataan tertentu

Y= Skor total

XY= Skor pertanyaan tertentu dikaitkan skor total

N = Jumlah responden untuk uji coba

r = Kolerasi product moment

Pengambilan keputusan validitas instrumen dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel untuk *degree of freedom* (df) = n-2 dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel dan bernilai positif maka butir atau pernyataan atau indikator dinyatakan valid dan begitu pula sebaliknya (Ghazali, 2011).

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sebagai misal variabel atau konstruk AUTONOMI yang diukur dengan 4 indikator autonom 1, autonom 2, autonom 3, autonom 4 yang masing-masing merupakan pernyataan yang mengukur tingkat AUTONOMI seseorang. Jawaban responden dari pernyataan ini dikatakan reliabel jika masing-masing pernyataan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak oleh karena masing-masing pertanyaan hendak mengukur hal yang sama yaitu AUTONOMI. Jika jawaban terhadap empat indikator ini acak maka dapat dikatakan tidak reliabel. (Ghazali: 2011).

Pengukuran reliabel dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. *Repeated measure* atau pengukuran ulang: disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.

2. *One Shot* atau pengukuran sekali saja: disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jabatan pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0.70$ .

Untuk menguji tingkat reliabilitas digunakan rumus Cronbach's Alpha (Husain,2002):

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \alpha b^2}{\alpha t^2} \right)$$

Dimana:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrument

$k$  = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\alpha b^2$  = Jumlah variansi butir

$\alpha t^2$  = Variansi total

Suatu instrument dikatakan reliabel apabila hasil alpha cronbach lebih tinggi dari 0,6 dalam (Sani, 2013:49).

### 3.8. Uji Normalitas

Menurut (Ghazali, 2005: 160) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

Pengambilan keputusan dilakukan dengan melihat hasil uji Kolmogorov- Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov- Smirnov  $> 0,05$ , maka asumsi normalitas terpenuhi, menurut Adji dalam (Wahyu: 2009).

### **3.9. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi antara variabel *independent*. Jika variabel *independent* saling berkolerasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel *independent* yang nilai kolerasi antar sesama variabel *independent* sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut :

1. Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel *independent* banyak tidak signifikan mempengaruhi variabel *dependen*.
2. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel *independent*. Jika antar variabel *independent* ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0.90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel *independent* tidak berarti bebas dari multikolinieritas. Multikolinieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel *independent*.

Multikolinieritas dapat juga dilihat (1) nilai tolerance dan lawannya

(2) *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregres terhadap variabel independen lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/\text{Tolerance}$ ). Nilai *cut off* yang umumnya dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai  $\text{Tolerance} \leq 0.10$  atau sama dengan nilai  $VIF \geq 10$ . Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolonieritas yang masih sama ditolerir. Sebagai misal nilai  $\text{Tolerance} = 0.10$  sama dengan tingkat kolonieritas 0.95. walaupun multikolonieritas dapat dideteksi dengan nilai tolerance dan VIF, tetapi kita masih tetap tidak mengetahui variabel-variabel independen mana sajakah yang saling berkorelasi. (Ghazali, 2011: 105)

### **3.10. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual data pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut dengan homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Kebanyakan data crosssection mengandung situasi heteroskedastisitas



karena data ini menghimpun yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar). (Ghazali, 2011: 139)

Menurut Adji dan Nur Jannah dalam (Wahyu: 2009) menjelaskan bahwa heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji koefisien korelasi Rank Spearman yaitu mengkorelasikan antara absolut residual hasil regresi dengan semua variabel bebas.

### **3.11. Uji Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi merupakan alat analisis yang masuk kategori statistik, parametrik sehingga sebagai alat analisis parametrik regresi menggunakan metode estimasi Ordinary Least Square (OLS) dan membutuhkan asumsi yang perlu dipenuhi sebelum dilakukannya analisis yang dikenal dengan istilah uji asumsi klasik (uji normalitas sebaran, uji kinieritas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas dan uji auto korelasi).

Dalam penelitian ini persamaan model regresi linear dapat dinyatakan sebagai berikut (Bilson, 2004):

$$Y = \alpha + \beta_1 X_a + \beta_2 X_1 + \beta_2 X_{ik} + e_1$$

Sedangkan untuk menganalisis pengaruh dari variabel penempatan kerja terhadap prestasi karyawan digunakan model persamaan regresi sebagai berikut:  $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + b_2 X_2 + e_1$

*Dimana:*

Y = kinerja karyawan

$\alpha$  = Nilai konstanta

$\beta$  = Koefisien regresi

X1 = Promosi Jabatan

X2 = mutasi jabatan

1. Pengujian hipotesis mengenai pengaruh variabel independen terhadap dependen secara simultan menggunakan uji -F. Rumus F hitung dinyatakan sebagai berikut: Sugiono dalam (Wahyu: 2009)

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2/k}{1-R/n-k-1}$$

Dimana :

$R^2$  = Koefisien regrasi yang ditentukan

k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah sampel

F = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabek pengujian dilakukan dengan membandingkan antara nilai F hitung dengan nilai F tabel

1. Pengujian hipotesis mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial menggunakan uji-t. Untuk mencari nilai t hitung dapat menggunakan rumus sebagai berikut: Dugiono dalam (Wahyu: 2009)

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

$\bar{x}$  = Nilai rata-rata

$\mu_0$  = Nilai yang di hipotesiskan

$s$  = Simpanan baku

$n$  = Jumlah sampel

$t$  = Nilai yang dihitung dengan mengkonsultasikan dengan t tabel.

Pengujian dilakukan dengan membandingkan antara nilai t hitung dengan t tabel.

2. Pengujian mengenai variabel independen yang dominan mempengaruhi variabel dependen yang dominan mempengaruhi variabel dependen dalam suatu regresi linear berganda menggunakan koefisien beta yang telah distandarisasi (*standardized coefficient*) dalam (Ghazali, 2005).

3. Pengujian koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) atau yang disebut dengan *Goodness of Fit* (ketetapan model) umumnya ditulis dalam bentuk persen. Besarnya nilai  $R^2$  merupakan alat untuk mengetahui ukuran sejauh mana model regresi yang dibangun mampu menjelaskan perubahan kontribusi dari keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam output SPSS tertera dalam kolom *Adjusted R-Square*. Penggunaan kolom *Adjusted R-Square* untuk koefisien determinasi ini didasarkan pada jumlah variabel independen pada penelitian ini lebih dari dua variabel. Adapun bentuk persamaan  $R^2$  secara umum dapat dirumuskan, menurut Hasan dalam (Wahyu: 2009):

$$R = \frac{b \cdot \sum x_1 y + b \cdot \sum x_2 y + b \cdot \sum x_4 y}{\sum y^2}$$

Koefisien determinasi mempunyai dua kegunaan yaitu, menurut Gujarrrti dalam (Wahyu: 2009): “Koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan kuadrat dari koefisien korelasi ( $r$ ), yang digunakan untuk mengukur besarnya proporsi sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat. Batas nilai  $R^2$  adalah antara 0 sampai dengan 1, semakin tinggi nilai  $R^2$  maka akan semakin baik hasil regresinya”.

Sebagai ukuran ketepatan suatu garis regresi diterapkan pada suatu kelompok data hasil observasi. Semakin besar  $R^2$ , semakin baik atau semakin cocok pula suatu garis regresi

## **BAB IV**

### **PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Umum BSI Ex BNI Syariah**

PT Bank BNI Syariah ialah perusahaan perseroan terbatas yang bergerak dibidang jasa keuangan, yaitu perbankan syariah. Awal mula Bank BNI Syariah adalah spin off dari Unit Usaha Syariah (UUS) Bank BNI, berdasarkan Izin Usaha diterbitkan oleh Bank Indonesia pada tanggal 21 Mei 2010, melalui Keputusan Gubernur Bank Indonesia No 12/41/KEP.GBI/2010 tentang Pemberian Izin Usaha PT Bank BNI Syariah. Selanjutnya BNI Syariah efektif beroperasi pada tanggal 19 Juni 2010. Adapun dua hal pendorong BNI untuk melakukan spin off UUS BNI pada tahun 2010, yaitu aspek eksternal adalah regulasi pertumbuhan bisnis dan kesadaran konsumen yang kian meningkat dan aspek internal sebagaimana yang telah ditentukan dalam *Corporate Plan* tahun 2003 bahwa status UUS bersifat sementara, maka secara bertahap telah dilakukan persiapan untuk proses pemisahan sesuai dengan pengembangan bisnisnya UUS BNI telah memiliki infrastruktur dalam bentuk sistem prosedur dan mekanisme pengambilan keputusan yang independen (Annual Report BNI Syariah, 2016: 62).

Pendirian BNI Syarah juga tak luput dengan faktor eksternal lainnya yaitu aspek regulasi yang konduktif dengan diterbitkannya UU No 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syraiah. Selain itu, komitmen

pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah yang turut meningkat. Adapun dalam menunjang itu semua BNI Syariah meningkatkan jaringan usaha yang mana pada akhir tahun 2018 mencapai 3 Kantor Wilayah, 68 Kantor Cabang, 196 Kantor Cabang Pembantu, 16 Kantor Kas, 23 Mobil Layanan Gerak, dan 52 Payment Point yang tersebar di seluruh Indonesia. Pusat Kantor BNI Syariah terletak di Gedung Tempo Pavilion 1 Jl. HR Rasuna Said Kav 10-11, Lt 3-6, Jakarta (Annual Report, 2018: 47).

Salah satu cabang reguler yang ada di Jawa Timur ialah BNI Syariah Cabang Malang. Kantor tersebut terletak di Jl Jaksa Agung Suprpto No 48, Malang. PT. Bank BNI Syariah cabang Malang membawahi tiga kantor cabang pembantu, yakni BNI Syariah KCP Pasuruan berada di Jl Panglima Sudirman NO 32 A-B Kecamatan Purworejo Kabupaten Pasuruan, BNI Syariah KCP Batu berada di Jl Agus Salim No 9 Kecamatan Batu Kota Batu, dan BNI Syariah KCP Kepanjen yang berada di Jl Jend. A Yani No 31 Kecamatan Kepanjen Kabupaten Malang (BNI Syariah KC Malang, 2020).

#### **4.1.2 Budaya Kerja PT Bank BNI Syariah**

Selain kegiatan usaha dan operasional berdasarkan prinsip syariah, hukum positif, serta regulasi yang berlaku di Indonesia, seluruh insani BNI Syariah juga memiliki Budaya Kerja yang mana menjadikan panduan dalam setiap perilakunya, adapun Budaya Kerja di Bank BNI

Syariah yaitu:

1. Amanah

- a. Jujur dan menepati janji;
- b. Bertanggung jawab;
- c. Bersemangat untuk menghasilkan karya terbaik;
- d. Bekerja ikhlas dan mengutamakan niat ibadah;
- e. Melayani melebihi harapan.

2. Jama'ah

- a. Peduli dan berani memberi maupun menerima umpan balik yang konstruktif;
- b. Membangun sinergi secara profesional;
- c. Membagi pengetahuan yang bermanfaat;
- d. Memahami keterkaitan proses kerja;
- e. Memperkuat kepemimpinan yang efektif.

Adapun Budaya Kerja Perusahaan (*Corporate Value*) BNI Syariah yang menjadi karakter utama bagi karyawan dan perusahaan yaitu Hasanah, Hasanah merupakan *corporate campaign* BNI Syariah yang memiliki makna “segala kebaikan” bagi diri sendiri, masyarakat, maupun bangsa dan Negara baik di dunia maupun di akhirat (*QS. Al-Baqarah: 201*). Hasanah merupakan nilai yang didasarkan dari Al-Quran dan menjadikan identitas BNI Syariah dalam menebarkan

kebaikan melalui *Insan Hasanah*, baik pada setiap Produk Jasa serta perilaku keseharian *Insan Hasanah*. Sosok Insani Hasanah dicapai secara kolektif dengan melaksanakan pilar-pilar diatas yaitu *Amanah* dan *Jama'ah* (Annual Report BNI Syariah, 2018: 5).

#### **4.1.3 Ruang Lingkup Kegiatan Usaha PT Bank BNI Syariah**

##### **4.1.3.1 Visi dan Misi Perusahaan**

Setiap Perusahaan untuk menjalankan usahanya pasti memiliki target dan pencapaian atau juga bisa disebut dengan Visi dan Misi, tak luput dari itu semua BNI Syariah juga memiliki visi dan misi yang mana telah disetujui oleh Direksi dan Dewan Komisaris BNI Syariah pada tanggal 23 Desember 2010 berdasarkan SK Direksi No.BNISy/DIR/ 403 yaitu:

##### 1. Visi

Menjadikan bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja.

##### 2. Misi

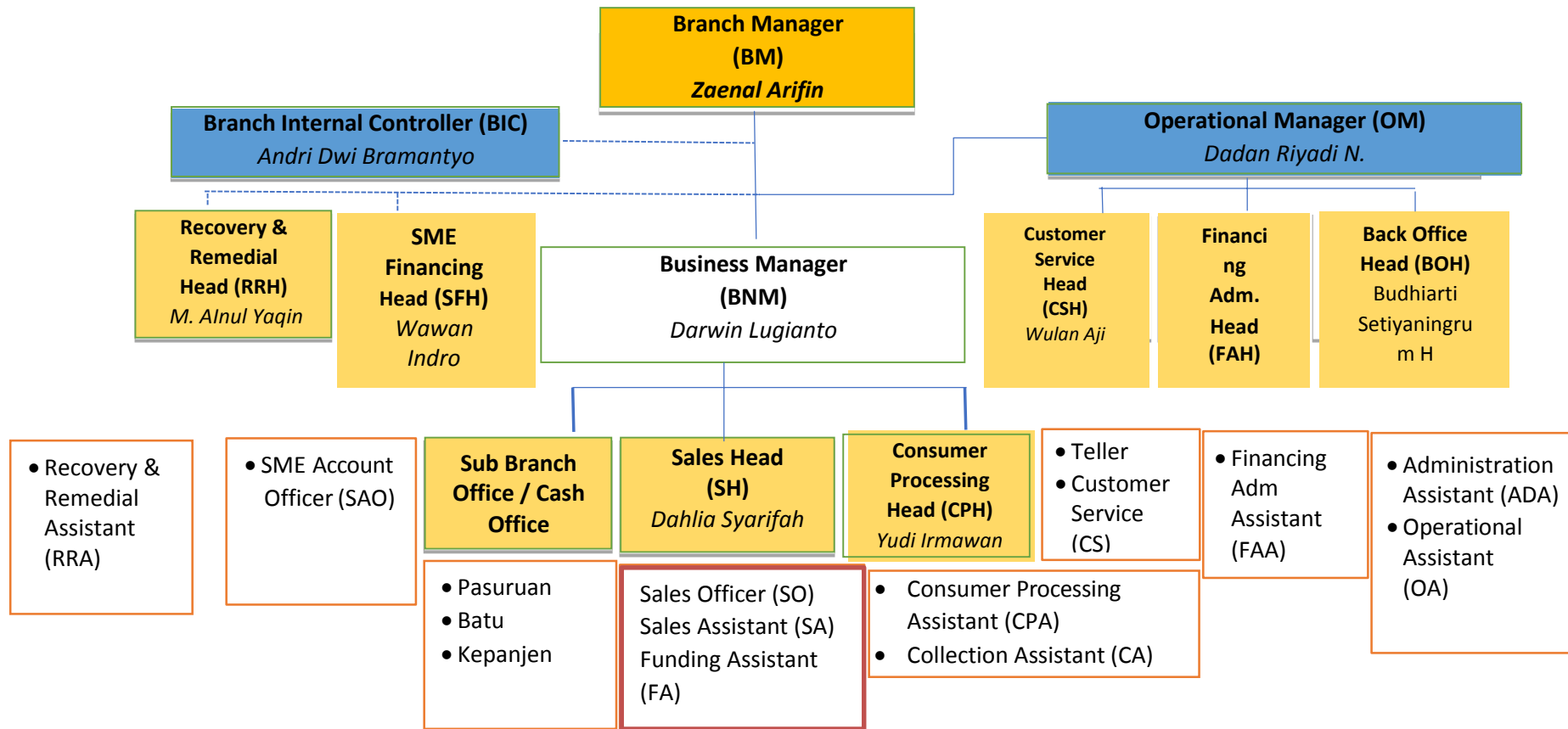
- 1) Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan;
- 2) Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan;
- 3) Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor;
- 4) Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah;

Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah (Annual Report BNI Syariah, 2018: 4



### 4.1.3.2 Struktur Organisasi

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Bank BNI Syariah KC Malang



#### **4.1.3.3 Produk BSI Ex BNI Syariah**

##### **1. Produk Penghimpun Dana**

###### **1) BNI iB Hasanah Giro**

BNI iB Hasanah Giro adalah simpanan transaksi dalam mata uang IDR dan USD yang dikelola berdasarkan prinsip syariah dengan pilihan akad Mudharabah Mutlaqah atau wadiah Yad Dhamanah yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan Cek, Bilyet Giro, Saran Perintah pembiayaan lainnya atau dengan Pemindah Bukuan (Annual Report BNI Syariah, 2018: 53).

###### **2) BNI iB Hasanah Deposito**

BNI iB Hasanah Deposito adalah investasi berjangka yang dikelola berdasarkan prinsip syariah yang ditujukan bagi nasabah perorangan dan perusahaan, dengan menggunakan akad mudharabah (Annual Report BNI Syariah, 2018: 53).

###### **3) BNI iB Hasanah Seving**

BNI iB Hasanah Seving adalah sarana tabungan dana nasabah (Seving) yang mana memberikan berbagai fasilitas serta kemudahan bagi nasabah perorangan maupun non perorangan dalam menyimpan dananya dengan menggunakan akad mudharabah atau wadiah (Annual Report BNI Syariah, 2018: 51), adapun macam-macam tabungan yang disediakan Bank BNI Syraiah yaitu:

- a. BNI Dollar iB Hasanah;
- b. BNI SimPel iB Hasanah;
- c. BNI Baitullah iB Hasanah;
- d. BNI Prima iB Hasanah;
- e. BNI Tunas iB Hasanah;
- f. BNI Bisnis iB Hasanah;
- g. BNI iB Hasanah;

- h. BNI Tapenas iB Hasanah;
  - i. BNI TabunganKu iB Hasanah
  - 2. Produk Penyaluran Dana
    - 1) Pembiayaan Produktif
      - a. Pembiayaan Tunas Usaha iB Hasanah;
      - b. Pembiayaan Wirausaha iB Hasanah;
      - c. Pembiayaan Usaha Kecil iB Hasanah;
      - d. Pembiayaan Usaha Besar iB Hasanah;
    - 2) Pembiayaan Konsumer
      - a. Pembiayaan Griya iB Hasanah;
      - b. Pembiayaan OTO iB Hasanah;
      - c. Pembiayaan Multiguna iB Hasanah;
      - d. Pembiayaan Fleksi iB Hasanah;
      - e. Pembiayaan CCF iB Hasanah;
      - f. Pembiayaan Haji iB Hasanah;
      - g. Pembiayaan Multijasa iB Hasanah;
      - h. Pembiayaan Cerdas iB Hasanah;
      - i. Pembiayaan Rahn iB Hasanah;
        - j. Pembiayaan Emas iB Hasanah  
(PPT Produk Pembiayaan BNI Syariah, 2017: 3).
  - 3) Pembiayaan Lainnya
    - a. Linkage KOPKAR/KOPPEG
    - b. Linkage BMT/BPRS
3. Produk Jasa
  - 1) Jasa Bisnis dan Keuangan

- 2) Kartu ATM/ Debit
- 3) Jasa e-Banking
  - a. Bank Notes
  - b. Hasanah Online adalah penggantian formulir pembukaan rekening dengan menggunakan Elektronik Formulir (e-Form). Nasabah dapat mengisi formulir pembukaan rekening secara onlin melalui sistem Hasanah Online
  - c. HasanahKu BNI Syariah adalah aplikasi uang elektronik syariah dengan bermacam-macam fitur transaksi yang sesuai dengan kebutuhan Sahabat dan keluarga BNI Syariah (Annual Report BNI Syariah, 2018: 55).

#### 4.1.3.4 Gambaran Distribusi Frekuensi

Gambaran distribusi variabel merupakan bagian dari analisis statistika deskriptif yang bertujuan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuisisioner yang dibagikan dan menggambarkan secara mendalam variabel dalam penelitian. Berikut dasar interpretasi skor ditujukakn pada table (Riduan dan Kuncoro, 2007).

**Table 4.1.3.4**  
**Kriteria Intepretasi Skor**

No	Nilai rata skor	Kriteria
1	1,00-1,80	Sangat rendah/sangat tidak setuju
2	1,81-2,60	Rendah/tidak setuju
3	2,61-3,40	Cukup tinggi/ragu-ragu
4	3,41-4,20	Tinggi/setuju
5	4,21-5,00	Sangat tinggi/sangat setuju

*Sumber:Riduan dan Kuncoro, 2007*

Pengukuran variabel promosi (X1) dan mutasi (X2) dalam penelitian ini dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai berbagai aspek oleh masing-masing variabel. Secara keseluruhan persepsi responden terhadap variabel promosi dan mutasi disajikan pada table dibawah ini.

1) Variabel Promosi (X1)

Table 4.1.3.4.1

Deskripsi Variabel Promosi (X1)

Indikator	Jawaban responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		KS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	-	-	-	-	3	10	9	30	18	60	6
X1.2			1	3,3	6	20	6	20	17	56,7	4,7
X1.3			2	6,7	10	33,3	11	36,7	7	23,3	3,1
X1.4			1	3,3	2	6,7	11	36,7	16	53,3	4,4
X1.5	1	3,3	2	6,7	6	20	13	43,3	8	26,7	3,8
X1.6			1	3,3	8	26,7	13	43,3	8	26,7	3,8
<b>Variabel Promosi (X1)</b>											<b>22,6</b>

Sumber: Data diolah, 2021

1. Pernyataan pertama proses promosi dilakukan dengan terbuka.

Berdasarkan indikator Promosi (X1.1) mayoritas responden menyatakan sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 18 orang atau sekitar 60%, sebanyak 9 orang atau 30% menjawab setuju (skor 4), serta 3 orang atau 10% menjawab kurang setuju (skor 3) dengan skor rata-rata variabel (X1) 6. Artinya indikator promosi sebagian besar responden sangat setuju bahwa proses promosi di PT. BSI ex BNI Syariah cabang Malang dilakukan dengan terbuka.

2. Pernyataan kedua perusahaan menetapkan pengalaman kerja sebagai syarat promosi

Berdasarkan indicator Promosi (X1.2) mayoritas responden menyatakan sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 17 orang atau sekitar 56,7 %, sebanyak 6 orang atau 20% menjawab setuju (skor 4), sebanyak 6 orang atau 20 % menjawab kurang setuju (skor 3), serta 1 orang atau 3,3 % menjawab tidak setuju (skor 2) dengan skor rata-rata variabel (X1.2)

4,7. Artinya dari pernyataan tersebut mayoritas responden sangat setuju bahwasanya pengalaman kerja sebagai syarat dalam promosi jabatan.

3. Pernyataan ketiga promosi dilakukan dengan melihat lama melakukan pekerjaan

Berdasarkan indikator Promosi (X1.3) mayoritas responden menyatakan setuju (skor 4) yaitu sebanyak 11 orang atau sekitar 36,7 %, sebanyak 10 orang atau 33,3% menjawab kurang setuju (skor 3), sebanyak 7 orang atau 23,3 % menjawab sangat setuju (skor 5), serta 2 orang atau 6,7 % menjawab tidak setuju (skor 2) dengan skor rata-rata variabel (X1.3) 3,1. Artinya mayoritas responden setuju promosi dilakukan dengan melihat lama melakukan pekerjaan.

4. Pernyataan keempat promosi dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan

Berdasarkan indikator Promosi (X1.4) mayoritas responden menyatakan sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 16 orang atau sekitar 53,3 %, sebanyak 11 orang atau 36,7% menjawab setuju (skor 4), sebanyak 2 orang atau 6,7 % menjawab kurang setuju (skor 3), serta 1 orang atau 3,3 % menjawab tidak setuju (skor 2) dengan skor rata-rata variabel (X1.4) 4,4. Artinya mayoritas responden sangat setuju promosi dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

5. Pernyataan kelima promosi dilakukan berdasarkan tersedianya jabatan kosong

Berdasarkan indikator Promosi (X1.5) mayoritas responden menyatakan setuju (skor 4) yaitu sebanyak 13 orang atau sekitar 43,3 %, sebanyak 8 orang atau 26,7% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 6 orang atau 20 % menjawab kurang setuju (skor 3), 2 orang atau 6,7 % menjawab tidak setuju (skor 2), serta 1 orang atau 3,3 % menjawab sangat tidak setuju (skor 1) dengan skor rata-rata variabel (X1.5) 3,8. Artinya mayoritas responden setuju promosi dilakukan berdasarkan tersedianya jabatan kosong.

6. Pernyataan keenam promosi dilakukan berdasarkan penilaian dari atasan

Berdasarkan indikator Promosi (X1.6) mayoritas responden menyatakan setuju

(skor 4) yaitu sebanyak 13 orang atau sekitar 43,3 %, sebanyak 8 orang atau 26,7% menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 8 orang atau 26,7 % menjawab kurang setuju (skor 3), serta 1 orang atau 3,3 % menjawab tidak setuju (skor 2) dengan skor rata-rata variabel (X1.6) 3,8. Artinya mayoritas responden setuju promosi dilakukan berdasarkan penilaian dari atasan.

Deskripsi jawaban responden atas variabel promosi yang disajikan pada table menunjukkan dari 30 sampel yang diteliti, terlihat bahwa variabel promosi dipersepsikan baik oleh responden. Dengan nilai rata-rata sebesar 22,6. Sehingga menandakan variabel promosi memiliki nilai yang tinggi terhadap kinerja karyawan.

## 2) Variabel Mutasi (X2)

Indikator	Jawaban responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		KS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>X1.1</b>	-	-	<b>1</b>	<b>3,3</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>11</b>	<b>36,7</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>3,9</b>
<b>X1.2</b>	-	-	<b>1</b>	<b>3,3</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>46,7</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>4</b>
<b>X1.3</b>	-	-	-	-	<b>10</b>	<b>33,3</b>	<b>13</b>	<b>43,3</b>	<b>7</b>	<b>23,3</b>	<b>3,9</b>
<b>X1.4</b>	-	-	<b>1</b>	<b>3,3</b>	<b>5</b>	<b>16,7</b>	<b>14</b>	<b>46,7</b>	<b>10</b>	<b>33,3</b>	<b>4,1</b>
<b>X1.5</b>	-	-	-	-	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>26,7</b>	<b>16</b>	<b>53,3</b>	<b>4,3</b>
<b>X1.6</b>	-	-	-	-	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>40</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>4</b>
<b>Variabel Mutasi (X2)</b>											<b>20,7</b>

*Sumber: Data diolah, 2021*

### 1. Pernyataan pertama mutasi dilakukan sesuai dengan pengalaman

Berdasarkan indicator Mutasi (X2.1) mayoritas responden menyatakan setuju (skor 4) yaitu sebanyak 11 orang atau sekitar 36,7 %, sebanyak 9 orang atau 30 % menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 9 orang atau 30 % menjawab kurang setuju (skor 3), serta 1 orang atau 3,3 % menjawab tidak setuju (skor 2) dengan skor rata-rata variabel (X2.1) 3,9. Artinya mayoritas responden setuju mutasi dilakukan sesuai dengan pengalaman.

### 2. Pernyataan kedua kemampuan dijadikan salah satu syarat dalam mutasi

Berdasarkan indicator Mutasi (X2.2) mayoritas responden menyatakan setuju (skor 4) yaitu sebanyak 14 orang atau sekitar 46,7 %, sebanyak 9 orang atau 30 % menjawab



sangat setuju (skor 5), sebanyak 6 orang atau 20 % menjawab kurang setuju (skor 3), serta 1 orang atau 3,3 % menjawab tidak setuju (skor 2) dengan skor rata-rata variabel (X2.2) 4.

Artinya mayoritas responden setuju kemampuan dijadikan salah satu syarat dalam mutasi.

3. Pernyataan ketiga mutasi dapat mengembangkan analisa berfikir dan proses pengambilan keputusan

Berdasarkan indicator Mutasi (X2.3) mayoritas responden menyatakan setuju (skor 4) yaitu sebanyak 13 orang atau sekitar 36,7 %, sebanyak 7 orang atau 30 % menjawab sangat setuju (skor 5), serta sebanyak 10 orang atau 30 % menjawab kurang setuju (skor 3) dengan skor rata-rata variabel (X2.3) 3,9. Artinya mayoritas responden setuju mutasi dapat mengembangkan analisa berfikir dan proses pengambilan keputusan pada karyawan.

4. Pernyataan keempat pengetahuan dalam lingkup pekerjaan merupakan aspek penting dalam mutasi.

Berdasarkan indicator Mutasi (X2.4) mayoritas responden menyatakan setuju (skor 4) yaitu sebanyak 14 orang atau sekitar 46,7 %, sebanyak 10 orang atau 33,3 % menjawab sangat setuju (skor 5), sebanyak 5 orang atau 16,7 % menjawab kurang setuju (skor 3), serta 1 orang atau 3,3 % menjawab tidak setuju (skor 2) dengan skor rata-rata variabel (X2.4) 4,1. Artinya mayoritas responden setuju mutasi dilakukan sesuai dengan pengalaman.

5. Pernyataan kelima mutasi harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Berdasarkan indicator Mutasi (X2.5) mayoritas responden menyatakan sangat setuju (skor 5) yaitu sebanyak 16 orang atau sekitar 53,3 %, sebanyak 8 orang atau 26,7 % menjawab setuju (skor 4), serta 6 orang atau 20 % menjawab kurang setuju (skor 3) dengan skor rata-rata variabel (X2.5) 4,3. Artinya mayoritas responden sangat setuju mutasi harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pernyataan keenam karyawan yang dimutasi mampu meningkatkan kemampuannya.

Berdasarkan indicator Mutasi (X2.6) mayoritas responden menyatakan setuju

(skor 4) yaitu sebanyak 12 orang atau sekitar 40 %, sebanyak 9 orang atau 30 % menjawab sangat setuju (skor 5), serta sebanyak 9 orang atau 30 % menjawab kurang setuju (skor 3) dengan skor rata-rata variabel (X2.6) 4. Artinya mayoritas responden setuju karyawan yang dimutasi mampu meningkatkan kemampuannya.

Deskripsi jawaban responden atas variabel mutasi yang disajikan pada table menunjukkan dari 30 sampel yang diteliti, terlihat bahwa variabel mutasi dipersepsikan baik oleh responden. Dengan nilai rata-rata sebesar 22,6. Sehingga menandakan variabel mutasi memiliki nilai yang tinggi terhadap kinerja karyawan.

### 3) Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Indikator	Jawaban responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		KS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	-	-	-	-	2	6,7	12	40	16	53,3	4,5
Y2	-	-	-	-	1	3,3	10	33,3	19	63,3	4,6
Y3	-	-	-	-	4	13,3	12	40	14	46,7	4,3
Y4	-	-	-	-	1	3,3	11	36,7	18	60	4,6
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>											<b>18</b>

*Sumber: Data diolah, 2021*

Berdasarkan table diatas bahwa indicator Y1 mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu 16 orang atau 53,3%. Hasil lainnya menunjukkan bahwa sebanyak 12 orang atau 40% memilih setuju (skor 4), serta 2 orang atau 6,7% memilih kurang setuju (skor 3), jika dilihat pada hasil rata-rata skor indicator Y1.1 yaitu 4,5 maka kinerja karyawan akan baik kalau mampu melakukan pekerjaannya dengan semaksimal mungkin.

Berdasarkan Y2 mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu 19 orang atau 63,3%. Hasil lainnya menunjukkan bahwa sebanyak 10 orang atau 33,3% memilih setuju (skor 4), serta 1 orang atau 3,3% memilih kurang setuju (skor 3), jika dilihat pada hasil rata-rata skor

indicator Y2 yaitu 4,6 maka kinerja karyawan akan baik jika adanya rasa nyaman pada lingkungan kerja.

Berdasarkan Y3 mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu 14 orang atau 46,7%. Hasil lainnya menunjukkan bahwa sebanyak 12 orang atau 40% memilih setuju (skor 4), serta 4 orang atau 13,3% memilih kurang setuju (skor 3), jika dilihat pada hasil rata-rata skor indicator Y3 4,3 maka dengan karyawan merasa ikut memiliki, hal itu akan meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan Y4 mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) yaitu 18 orang atau 60%. Hasil lainnya menunjukkan bahwa sebanyak 11 orang atau 36,7% memilih setuju (skor 4), serta 1 orang atau 3,3% memilih kurang setuju (skor 3), jika dilihat pada hasil rata-rata skor indicator Y4 yaitu 4,6 maka menghargai karyawan yang mempunyai hasil kinerja baik akan membuat dorongan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

## 4.2. Uji Instrumen

### 4.2.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji instrumen, yaitu apakah instrument yang digunakan dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Uji validitas digunakan untuk mengukur atas pernyataan dalam kuisisioner masing-masing variabel atau indikator. Tujuannya yaitu item-item pernyataan tersebut merupakan bagian dari indikator. Hal ini dapat dilakukan dengan uji signifikansi yaitu dengan membandingkan nilai  $r_{tabel}$  dengan  $r_{hitung}$  untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - 2$ , dimana  $n$  adalah jumlah sampel dan *alpha* ( $\alpha = 5\%$ ). Apabila  $r_{hitung}$  lebih besar dari pada  $r_{tabel}$  dan nilai  $r$  positif, maka butir pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid, begitupun sebaliknya.

Pada penelitian ini besarnya  $df$  adalah  $30 - 2$  atau  $df = 28$  dan *alpha* 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) sehingga didapat  $r_{tabel}$  0,361. Selanjutnya berdasarkan hasil perhitungan data penelitian

menggunakan program SPSS, diperoleh nilai  $r_{hitung}$  lebih besar daripada  $r_{tabel}$ . Hasil analisisnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2.1**  
**Uji Validitas**

Variabel	Item	R	Kritik rxy	Keterangan
X1 Promosi	X1.1	0.266	0.361	Valid
	X1.2	0.860	0.361	Valid
	X1.3	0.603	0.361	Valid
	X1.4	0.595	0.361	Valid
	X1.5	0.705	0.361	Valid
	X1.6	0.691	0.361	Valid
X2 Mutasi	X2.1	0.757	0.361	Valid
	X2.2	0.737	0.361	Valid
	X2.3	0.665	0.361	Valid
	X2.4	0.626	0.361	Valid
	X2.5	0.693	0.361	Valid
	X2.6	0.654	0.361	Valid
Y Kinerja karyawan	Y1	0.612	0.361	Valid
	Y2	0.802	0.361	Valid
	Y3	0.598	0.361	Valid
	Y4	0.784	0.361	Valid

Sumber: Data diolah, 2021

Validitas setiap item ditunjukkan oleh kolom total. Berdasarkan r tabel, nilai Pearson Correlation minimal adalah 0.361 karena menggunakan 30 responden (N) dengan batas 0.05. Terlihat semua nilai pearson correlations tiap item di atas 0.361. Hal ini ditandai dengan tanda \* atau \*\* pada kolom Total di tabel output. Sehingga 10 item kuesioner ini sudah valid.

#### 4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji realibilitas ini digunakan untuk melihat jawaban atau tanggapan dari responden akan menghasilkan hasil yang sama jika dilakukan pada tempat dan waktu yang berbeda. Apabila nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) suatu variabel  $\geq 0,60$  maka indikator yang digunakan oleh variabel terikat tersebut reliabel, jika nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) suatu variabel  $< 0,60$  maka indikator yang digunakan oleh variabel tesebut tidak reliabel.

**Tabel 4.2.2**  
**Hasil Pengujian Reliabelitas Data**

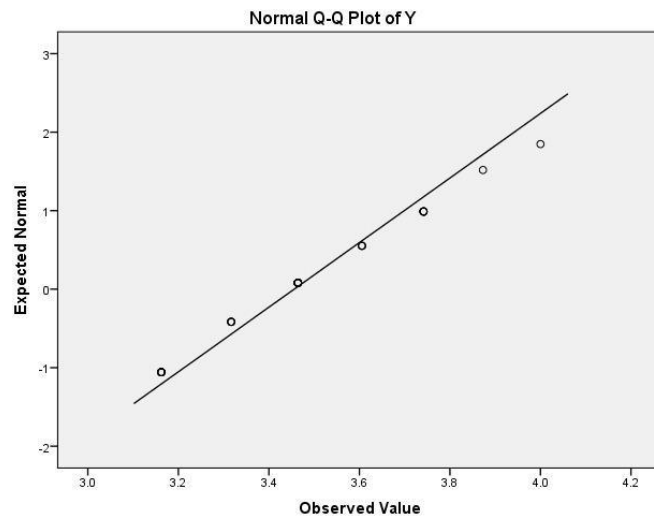
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
X1 promosi	0.699	Reliabel
X2 mutasi	0.779	Reliabel
Y keputusan nasabah	0.628	Reliabel

Alat untuk mengukur reliabilitas adalah *Alpha Cronbach*. Suatu variabel dikatakan reliabel, apabila nila  $> 0,6$  Berdasarkan hasil perhitungan uji realibilitas semua indikator dari kedua variabel tersebut dikatakan reliabel, karena nilai *Cronbach's alpha*  $> 0,6$  hal ini berarti variabel promosi dan mutasi terhadap kinerja karyawan dapat dipercaya atau andal untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

#### 4.2.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel bebas dan terikat yang keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal/mendekati normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan grafik normal *probabilityplot* dan *One-Sampel Kolomogrov-smirnov*. Hasil uji normalitas dengan menggunakan grafik normal *probabilityplot*, yaitu:

**Gambar 4.2.3**  
**Grafik Y**



*Sumber: data diolah, 2021*

Dari hasil output SPSS pada gambar diatas pada grafik normal probability plot menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal, maka dapat disimpulkan model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Namun demikian, jika hanya melihat hasil output grafik normal probability plot, ada kemungkinan subjektivitas dalam menginterpretasikan hasil grafik tersebut.oleh karena itu, untuk lebih memastikan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas, maka dalam penelitian ini juga dilakukan One-Sample Kolmogorov-Smirnov.

**Tabel 4.2.3**

**Hasil uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*:**

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wik		
Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.

Kinerja	.153	30	.071	.910	30	.015
Karyawan						

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji normalitas pada table 4.18 diperoleh nilai signifikansi 0,071. Karena tingkat signifikansinya 0,071 > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

#### 4.2.4 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (independent). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi antara variable independent. Jika variabel independen saling berkolerasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai kolerasi antar sesama variabel independen sama dengan nol.

Hasil uji menunjukkan sebagai berikut:

**Tabel 4.2.4**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standatdized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.330	.153		21.777	.000	
	Promosi	-.033	.049	-.122	-.665	.511	.991
	Mutasi	.088	.052	.310	1.696	.101	.991

Hasil pengujian multikolinearitas pada table 4,14 menunjukkan bahwa semua variabel yang di gunakan sebagai indikator model regresi menunjukkan nilai VIF yang cukup kecil, dimana semua berada di bawah 10 dan nilai tolerance lebih dari 0.10 hal

ini berarti bahwa variabel bebas yang di gunakan dalam penelitian tidak menunjukkan adanya gejala multikolinearitas.

#### 4.2.5 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut dengan homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Hasil uji menunjukkan sebagai berikut:

**Tabel 4.2.5**

**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients			Collinearity Statistic	
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.092	.078		1.169	.253		
	Promosi	.007	.025	.053	.285	.778	.991	1.009
	Mutasi	.038	.027	.268	1.444	.160	.991	1.009

Sumber : Sata diolah, 2021

a. Dependent Variable: Abs\_Res

Berdasarkan uji heteroskedastisitas didapat nilai x1 0,778 dan x2 0,160 atau lebih dari 0,05

berarti tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

#### 4.2.6 Uji Regresi Linear Berganda

Regresi linier berganda digunakan bila jumlah variabel bebas (*independent*) lebih dari satu dan satu variabel tak bebas (*dependent*).

Persamaan umum regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

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

Dari hasil analisis menggunakan program SPSS versi 24 for windows diperoleh hasil sebagai



berikut:

**Table 4.2.6**  
**Uji regresi Linier Berganda**

Model		Unstandardized		Standardized	T	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
<b>1</b>	(Constant)	3.330	.153		21.777	.000
	Promosi	-.033	.049	-.122	-.665	.511
	Mutasi	.088	.052	.310	1.696	.101

*Sumber: Data diolah, 2021*

Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana pada tabel diatas diperoleh koefisiensi variabel independen promosi (X1) = -0,033; mutasi (X2) = 0,088 serta konstanta sebesar = 3,330, sehingga model persamaan regresi yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 3,330 - 0,033X_1 + 0,088 + e$$

Model persamaan regresi linear berganda tersebut ditafsirkan sebagai berikut:

- Koefisien regresi kinerja karyawan Y adalah 3,330 yang artinya nilai dari variabel lainnya tetap (konstan), mala kinerja karyawan adalah sebesar 3,330
- Koefisien regresi promosi X1 sebesar 0,033 beraqrti jika ada peningkatan sebesar 1% pada variabel tersebut, maka promosi terhadap kinerja karyawan akan menurun sebesar 0,033 atau 3,3% dengan asumsi variabel-variabel yang lain dianggap tetap.
- Koefisien variabel mutasi X2 sebesar 0,101 berarti jika terjadi peningkatan sebedar 1% pada variabel tersebut, maka promosi terhadap kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,101 atau 1%.

## Uji Parsial

Uji signifikan individual dua variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan untuk mengukur secara terpisah kontribusi yang ditimbulkan dari masing-masing variabel bebas dan variabel terikat, dengan  $\alpha = 0,05$ . Dari hasil analisis menggunakan program spss 21 for windows diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.2.6.1**  
**Hasil Analisis Uji Parsial**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
<b>1</b>	(Constant)	3.330	.153		21.777	.000
	Promosi	-.033	.049	-.122	-.665	.511
	Mutasi	.088	.052	.310	1.696	.101

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan  
*Sumber: Data diolah, 2021*

Berdasarkan hasil table diatas maka hasil dari penelitian ini sebagai berikut:

a. Variabel Promosi

Pada variabel promosi dengan signifikansi 5% (0,05) angka signifikansi pada variabel promosi  $0,511 > 0,05$  dari hasil perbandingan tersebut maka variabel promosi tidak ada pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Variabel Mutasi

Pada variabel mutasi dengan signifikansi 5% (0,05) angka signifikansi pada variabel mutasi  $0,101 > 0,05$  dari hasil perbandingan tersebut maka variabel mutasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Maka promosi dan mutasi secara parsial tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Uji Koefisien Determinasi

**Tabel 4.2.6.2**  
**Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.322 <sup>a</sup>	.104	.038	.23845

Sumber : Data diolah, 2021

Hasil analisis data pada table diatas terlihat bahwa besarnya R square adalah 0,104 atau 10,4%. Hal ini menyatakan bahwa pengaruh promosi dan mutasi terhadap kinerja karyawan di BSI ex BNI cabang kota Malang memiliki pengaruh sebedar 10,4%. Nilai 10,4% kemampuan model regresi pada penelitian dalam menerangkan variabel dependen. Artinya 10,4% variabel promosi dan mutasi terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang sangat kecil. Sedangkan sisanya ( $100\% - 10,4\% = 89,6\%$ ) dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diperhitungkan dalam analisis penelitian ini.

### 4.3. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada pembahasan ini akan dilakukan pembahasan yang bertujuan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya. Selanjutnya akan membahas tentang penerimaan terhadap hipotesis penelitian yang disertai dengan fakta atau penolakan terhadap hipotesis penelitian yang disertai dengan penjelasan. Dalam perhitungan ini menggunakan metode Statistical Product and Service Solutions (SPSS) dan perhitungannya menggunakan bantuan program *software SPSS* versi 24, serta uji regresi

linear berganda. Secara keseluruhan hubungan Promosi, Mutasi dan Kinerja Karyawan sebagai berikut:

### **Hasil uji secara parsial**

Hasil pengujian secara parsial terhadap variabel bebas dapat diketahui bahwa variabel promosi (X1) dan mutasi (X2) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) hal ini dapat dibuktikan dari tingkat signifikansi  $t$  dari masing-masing variabel ( $0,511$  dan  $0,101$ )  $>$  ( $0,05$ ).

#### **4.3.1. Promosi**

Berdasarkan hasil dari uji hipotesis secara parsial (uji  $t$ ) yang telah dilakukan, untuk mengetahui apakah variabel promosi terhadap kinerja karyawan yakni promosi sebagai variabel X1 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,511$ . Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas  $>$  *level of significance* ( $\alpha=5\%$ ). Hasil tersebut menyatakan nilai probabilitasnya dari variabel promosi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zanaria Tyara Rizky (2018) yang menyatakan bahwa promosi tidak cukup berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan signifikan dipengaruhi oleh factor-faktor lain diluar pelaksanaan promosi yang tidak diteliti.

Berdasarkan informasi yang saya dapatkan dari informan di lapangan yang merupakan karyawan bank BSI mengatakan bahwa promosi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan objek penelitian atau bank BSI cabang Malang tergolong lembaga keuangan bank yang baru berdiri sehingga penambahan petugas atau karyawan belum diperlukan.

#### **4.3.2. Mutasi**

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan artinya mutasi yang dijalankan tidak mempunyai arti atau bahkan program-program mutasi yang dilakukan mungkin tidak tepat dadaran untuk karyawan yang diberikan mutasi. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan nilai sebesar 0,101 dengan tingkat dignifikansi 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya Zanaria Tiara Rizky (2018), Bella Melinda Rustandi, dan Candra Vionela Merdiana (2019) hasil menunjukkan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Yang artinya bahwa ada atau tidaknya program mutasi jabatan yang diberikan perusahaan karyawannya tidak akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Berdasarkan informasi yang saya dapatkan dari informan di lapangan yang merupakan karyawan bank BSI mengatakan bahwa mutasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan objek penelitian atau bank BSI cabang Malang tergolong lembaga keuangan bank yang baru berdiri sehingga masih perlu penyesuaian yang ada atau dengan kata lain mutasi belum diperlukan.

#### **4.3.3. Variabel yang Paling Dominan**

Variabel dominan dapat diketahui dari analisis uji t yang menyataka bahwa tidak adanya variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil yang menyatakan bahwa nilai dari variabel promosi (0,511) dan mutasi (0,101) dengan dignifikansi 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak adanya variabel yang dominan dalam penelitian ini.

#### 4.3.4. Pembahasan dalam perspektif islam

Islam memandang bahwa berusaha atau bekerja merupakan integral dari ajaran islam seperti yang telah dilakukan oleh Rasulullah yang mana beliau memulai berdagang sejak usia muda. Rasulullah tidak serta merta melakukan perdagangan ini melainkan sesuai dengan apa yang diajarkan oleh Allah SWT dalam Al-Qur'an bahwa Allah mendorong manusia untuk melakukan bisnis, seperti dalam Hadits:

إِذَا وُيِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (البخارى رواه)

*Artinya: "Apabila suatu jabatan diisi oleh gney bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya". (Hadiyah Salim, 1985 :169).*

Dari hadits diatas dapat dijelaskan bahwa ketika suatu jabatan diduduki oleh seorang yang bukan ahlinya maka bukan kebaikan yang diperoleh. Akan tetapi, kemungkinan besar yang akan timbul adalah kerusakan karena orang tersebut tidak memiliki keahlian dibidang tersebut. Dalam manajemen syariah keahlian saja tidak cukup, tetapi juga harus diimbangi dengan etos kerja dan tanggungjawab yang tinggi terhadap suatu pekerjaan. Jika salah satu aspek tersebut tidak dimiliki oleh karyawan, maka ketimpangan yang akan terjadi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis tentang “Pengaruh Promosi dan Mutasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. BSI ex BNI Syariah Cabang Malang”, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Diperoleh hasil bahwa promosi dan mutasi tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan di PT. BSI Cabang Malang ex. BNI Syariah
2. Diperoleh hasil bahwa promosi dan mutasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan di PT. BSI Cabang Malang ex. BNI Syariah
3. Diperoleh hasil bahwa tidak ada variabel yang paling dominan terhadap kinerja karyawan di PT. BSI Cabang Malang ex. BNI Syariah

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dipaparkan diatas, maka peneliti selanjutnya menyampaikan saran-saran yang kiranya bermanfaat kepada pihak-pihak yang terkait hasil penelitian ini. Adapun saran yang dipaparkan peneliti sebagai berikut:

Penelitian yang akan datang diharapkan tidak hanya melakukan penelitian tentang pengaruh promosi dan mutasi. Ada baiknya meneliti lainnya seperti distribusi terhadap kinerja karyawan yang nantinya memberikan kontribusi yang besar terhadap karyawan di PT. BSI Cabang Malang ex. BNI Syariah.

Kepada perusahaan diharapkan bisa memepertimbangkan berbagai factor untuk mendukung kinerja karyawan sehingga produktivitas perusahaan bisa terus maju dan berkembang.





## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Sani, Maharani, Vivin. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber daya Manusia: teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. Malang Uin Press.
- Animun Jekson Simion D., dkk. (2017). Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), Tbk Cabang Manado. *Jurnal EMBA*.
- Ardana. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Ariansyah Nopri (2019). The Effect Training, Position Promotion, and Mutation on Employee Performance in PT. Transfashion Indonesia. *Journal of World Conference*, 2656-1174.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bohlander, George., and Snell, Scott. (2010). *Principles of Human Resource. Management*, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning.
- Diperoleh dari <https://www.gurupendidikan.co.id/pengertian-manajemen-sumber-daya-manusia/>
- Diperoleh tanggal 16 Oktober noer,muhammad (2020) <https://presenta.co.id/artikel/pelatihan-dan-pengembangan-karyawan/>
- Diperoleh tanggal 16 September 2020 dari <https://www.cermati.com/artikel/13-alasan-pindah-kerja-yang-sering-digunakan-pegawai>
- Diperoleh tanggal 16 September 2020 dari <https://www.kompas.com/skola/read/2020/02/17/120000869/mutasi--arti-macam-dan-jenisnya?page=all>
- Diperoleh tanggal 16 September 2020 dari <https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/ketentuan-mutasi-karyawan/>
- Diperoleh tanggal 4 Mei 2021 dari <https://lokadata.id/artikel/pengamat-jumlah-sdm-dan-cabang-jadi-tantangan-bank-syariah-indonesia>

Diperoleh tanggal 27 Juni 2021 dari <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20210201155021-78-600926/kilas-balik-pembentukan-bank-syariah-indonesia>

Edwar, Mujahid. (2018). Analisis Pelaksanaan Mutasi Jabatan Aparatur Sipil Negara di Lingkup Pemerintahan provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Sinar Mnajemen*.

Fitriyana. (2019). Efektivitas Pelaksanaan Mutasi PNS dalam Penyelenggaraan Otonomi Daerah (Studi di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah). 96-106.

HM. Sumarsono Sonny. (2004). *Metode Riset Sumber daya Manusia*. Jember: Graha Ilmu.

Imam, Ghazali. (2011). “*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Khilmi, Dwi Nur. (2014). Analisis Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Duta Beton Mandiri di Pasuruan. Skripsi. Fakultas Ekonomi. UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang.

Machfudz Masyhuri, dan Suprianto Ahmad Sani. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.

Malayu S.P Hasibuan. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Malayu S.P. Hasibuan. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara.

Mangemba Dg. Mualim. (2018). Implementasi Mutasi Negri Sipil: Mutasi Prestasi, Pemeliharaan dan Hukuman. *Jurnal Sosio Sains*. 138-151.

Martoyo (2007:71). Diperoleh dari <https://www.kajianpustaka.com/2016/04/promosi-jabatan.html#:~:text=Pengertian%20Promosi%20Jabatan,Martoyo%2C%202007%3A71>).

Moehiriono. (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Moekijat. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju.

- Mufaizah Fika. (2017). "Pengaruh mutasi dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai balai pendidikan dan pelatihan keuangan Yogyakarta". Skripsi. Fakultas Dakwah dan Komunikasi. UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Oktaviasari Iko. (2017). "Pengaruh promosi jabatan, mutasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Kediri". Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Nusantara PGRI Kediri.
- Olga, Svetlana, Anatoly. (2019). THE ROLE OF SELF-LEARNING IN PROMOTION OF SKILLS IN SMALL EMPLOYEE MEDIUM SIZED OF RUSSIAN ENTERPRISES. *Journal of Technology and Science Education*, 9 (3), 245-256.
- Peter, Iliyasu, Bello (2018). The Relationship between Peer Relationship on Transfer of Training among Employees. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 2321-8819.
- Priyono Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- R. Gopinath. (2016). Is Promotion and Transfer helps to Employee's Job Satisfaction? An Empirical Study at BNSL with special reference in three different SSAs using modeling. *Asian Journal of Management Reseach*, 2229-3795.
- Rustandi Melinda Bella, Merdiana Candra Vionela. (2019). Analisis Pengaruh Promosi Jabatan, Mutasi, dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Distrik Navigasi Kelas III Cilacap. *Jurnal Fokus*, 9-1.
- Simamora Bilson. (2004). Riset Pemasaran, Jakarta, Gramedia Utama.
- Simamora Henry. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sondang P. Siagian. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sondang P. Siagian. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, hlm. 169-170
- Teguh Wahyono. (2005). *Sistem Informasi: Konsep Dasar, Analisis Desain dan Implementasi*. Jakarta: Graha Ilmu.

- Veithzal Rivai Zainal. (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Edisi Ketiga*. Jakarta : PT Grafindo Persada. hlm.156
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Were Upuwala Ima, Ilyas Bata Gunawan. (2016). Analisis Kebijakan Mutasi Jabatan dan Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Negri Sipil di Pemerintah Kabupaten Soppeng. *Jurnal Mirai Management*. V.1 no.2.
- [www.muslim.or.id](http://www.muslim.or.id) diakses 10 November, dari <https://muslim.or.id/AyatAlquran.html>
- Yanser Albert, Supriyanti Yetti (2020) The Influence of Employee Promotion, Upward Downward Communication and Work Environment on Job Satisfaction of PT. Holcim Indonesia, Tbk. *International journal of Human Resource Studies*.
- Zanaria Tyara Rizkim. (2018). “Pengaruh demosi, mutasi dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Palembang”. Skripsi. Fakultas Ekonomi.UIN Raden Fatah, Palembang.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1

#### BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Bisma Yuda Nugraha  
Tempat, Tanggal Lahir : Pasuruan, 19 Oktober 1996  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Agama : Islam  
Status :  
Alamat : Ds. Wunut Desa Sumberejo RT/RW 002/006  
Kecamatan Pandaan , Kabupaten Pasuruan  
No. Telp. : 085700639226  
E-mail : bismamovic9@gmail.com

#### DATA PENDIDIKAN FORMAL

1. TK Sumberejo
2. SD Negeri Sumberejo 01
3. SMP Maarif NU Pandaan
4. SMA Maarif NU Pandaan
5. Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Fakultas Ekonomi,  
Program Studi Perbankan Syariah (S1) dengan Konsentrasi Enterpreneur

#### PENGALAMAN ORGANISASI

1. Anggota UKM Seni Religius Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
2014.

#### Aktivitas dan Pelatihan

1. Sekolah Pasar Modal di Universitas Ma Chung tahun 2016.

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenarnya dan dapat dipertanggungjawabkan.

Malang, 10 Agustus 2021

Bisma Yuda Nugraha

## Lampiran 2

### Bukti konsultasi

Daftar Bimbingan Skripsi/Tesis/Disertasi

No	Tanggal Bimbingan	Nama Pembimbing	Deskripsi Bimbingan	Tahun Akademik	Semester	Status	Aksi
1	2020-10-05	Dr. SISWANTO, M.Si	bimbingan bab 1 tentang latar belakang masalah	2020/2021	Genap	Sudah Dikoreksi	- -
2	2020-11-02	Dr. SISWANTO, M.Si	revisi tentang bab 1	2020/2021	Genap	Sudah Dikoreksi	- -
3	2020-11-06	Dr. SISWANTO, M.Si	revisi bab 1 dan 2	2020/2021	Genap	Sudah Dikoreksi	- -
4	2020-11-12	Dr. SISWANTO, M.Si	revisi penulisan daftar pustaka	2020/2021	Genap	Sudah Dikoreksi	- -
5	2020-11-18	Dr. SISWANTO, M.Si	revisi tentang referensi	2020/2021	Genap	Sudah Dikoreksi	- -
6	2020-11-23	Dr. SISWANTO, M.Si	mengganti jenis penelitian	2020/2021	Genap	Sudah Dikoreksi	- -
7	2021-01-29	Dr. SISWANTO, M.Si	revisi tentang jenis penelitian	2020/2021	Genap	Sudah Dikoreksi	- -
8	2021-02-05	Dr. SISWANTO, M.Si	revisi bab 1, 2, dan 3	2020/2021	Genap	Sudah Dikoreksi	- -

### **Lampiran 3**

#### **KUESIONER**

#### **PENGARUH PROMOSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN di PT. BSI CABANG MALANG.**

##### **PETUNJUK:**

1. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan yang disediakan tanpa tekanan.
2. Identitas dan isi jawaban yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya.
3. Pertanyaan dijawab dengan memberikan kode 1,2,3,4,5. Setiap responden hanya diberi kesempatan untuk memilih satu jawaban, adapun makna angka tersebut adalah:

5 = Sangat Setuju (SS)

4 = Setuju (S)

3 = Kurang Setuju (KS)

2 = Tidak Setuju (TS)

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

##### **Bagian I : Identitas Responden**

Nama Responden :

Umur :

Jenis Kelamin (L/P) :

Lama Bekerja :



Bagian II Pernyataan Untuk Setiap Variabel

(Beri tanda (√) pada setiap jawaban yang anda pilih)

No.	Pernyataan Variabel :Promosi Jabatan	SS	S	KS	TS	STS
1	Proses promosi jabatan dilakukan dengan terbuka.					
2	Perusahaan menetapkan pengalaman kerja karyawan sebagai syarat dalam promosi jabatan.					
3	Proses promosi dilakukan dengan melihat lama melakukan pekerjaan					
4	Promosi jabatan dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.					
5	Promosi jabatan dilakukan berdasarkan tersedianya jabatan kosong.					
7	Proses promosi jabatan dilakukan berdasarkan /penilaian dari atasan yang diberikan kepada karyawan.					

No	Pernyataan Variabel : Mutasi	SS	S	KS	TS	STS
1	Kebijakan mutasi dilakukan sesuai dengan pengalaman					
2	Kemampuan dalam bekerja dijadikan salah satu syarat dalam pemberian mutasi.					
3	Mutasi dapat mengembangkan analisa berfikir dan proses pengambilan keputusan pada setiap karyawan yang dimutasikan					
4	Pengetahuan dalam lingkup pekerjaan merupakan aspek penting dalam mutasi					
5	Kebijakan mutasi harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan					
6	Karyawan yang telah dimutasi mampu meningkatkan kemampuannya dalam bekerja.					

No.	Pernyataan Variabel : Kinerja Karyawan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saudara mampu melakukan pekerjaan dengan semaksimal mungkin.					
2	Lingkungan kerja yang mendukung sehingga terciptanya rasa nyaman					
3	Karyawan merasa ikut memiliki sehingga dalam melakukan pekerjaan akan dilakukan dengan semaksimal mungkin.					
4	Menghargai karyawan yang mempunyai hasil kinerja baik					



## Lampiran 4

### Data Responden

NO	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4
1	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5
2	5	5	5	3	2	2	2	2	3	4	3	4	3	4	4	4
3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5
4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	5	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5
7	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
8	5	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
10	5	5	3	5	3	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4
12	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
13	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	5	3	5	5	4	5
14	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4
15	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
16	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	3	3	4	4
19	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4
20	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
22	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4

23	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5
24	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5
25	5	3	2	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
26	5	3	3	5	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	5
27	5	3	3	4	1	4	4	4	3	5	5	3	4	4	4	4
28	5	3	3	5	3	3	3	3	4	4	4	3	5	5	3	5
29	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5
30	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5

## Lampiran 5

### Uji Instrumen

### Uji Validitas dan Reliabilitas

### Variabel Promosi

#### Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	X1.6	total_x1
x1.1	Pearson Correlation	1	.177	.072	.154	-.165	.004	.266
	Sig. (2-tailed)		.350	.707	.416	.382	.983	.156
	N	30	30	30	30	30	30	30
x1.2	Pearson Correlation	.177	1	.658**	.394*	.499**	.437*	.860**
	Sig. (2-tailed)	.350		.000	.031	.005	.016	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x1.3	Pearson Correlation	.072	.658**	1	.096	.279	.079	.603**
	Sig. (2-tailed)	.707	.000		.614	.135	.679	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
x1.4	Pearson Correlation	.154	.394*	.096	1	.257	.483**	.595**
	Sig. (2-tailed)	.416	.031	.614		.170	.007	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
x1.5	Pearson Correlation	-.165	.499**	.279	.257	1	.558**	.705**
	Sig. (2-tailed)	.382	.005	.135	.170		.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X1.6	Pearson Correlation	.004	.437*	.079	.483**	.558**	1	.691**
	Sig. (2-tailed)	.983	.016	.679	.007	.001		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
total_x1	Pearson Correlation	.266	.860**	.603**	.595**	.705**	.691**	1
	Sig. (2-tailed)	.156	.000	.000	.001	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.699	6

## Variabel Mutasi

		Correlations						
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	total_x2
X2.1	Pearson Correlation	1	.799**	.363*	.246	.402*	.246	.757**
	Sig. (2-tailed)		.000	.049	.190	.027	.190	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	.799**	1	.402*	.197	.381*	.212	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000		.028	.296	.038	.262	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X2.3	Pearson0 Correlation	.363*	.402*	1	.244	.387*	.414*	.665**
	Sig. (2-tailed)	.049	.028		.194	.034	.023	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X2.4	Pearson Correlation	.246	.197	.244	1	.375*	.545**	.626**
	Sig. (2-tailed)	.190	.296	.194		.041	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X2.5	Pearson Correlation	.402*	.381*	.387*	.375*	1	.327	.693**
	Sig. (2-tailed)	.027	.038	.034	.041		.077	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X2.6	Pearson Correlation	.246	.212	.414*	.545**	.327	1	.654**
	Sig. (2-tailed)	.190	.262	.023	.002	.077		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
total_x2	Pearson Correlation	.757**	.737**	.665**	.626**	.693**	.654**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30



\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.779	6

### Variabel kinerja karyawan

#### Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	total_y1
Y1.1	Pearson Correlation	1	.506**	-.051	.296	.612**
	Sig. (2-tailed)		.004	.787	.112	.000
	N	30	30	30	30	30
Y1.2	Pearson Correlation	.506**	1	.233	.571**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.004		.216	.001	.000
	N	30	30	30	30	30
Y1.3	Pearson Correlation	-.051	.233	1	.370*	.598**
	Sig. (2-tailed)	.787	.216		.044	.000
	N	30	30	30	30	30
Y1.4	Pearson Correlation	.296	.571**	.370*	1	.784**
	Sig. (2-tailed)	.112	.001	.044		.000
	N	30	30	30	30	30
total_y1	Pearson Correlation	.612**	.802**	.598**	.784**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.628	4

## Uji Normalitas

### Tests of Normality

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
.153	30	.071	.910	30	.015

a. Lilliefors Significance Correction

## Uji Multikolonieritas

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.330	.153		21.777	.000		
	X1	-.033	.049	-.122	-.665	.511	.991	1.009
	X2	.088	.052	.310	1.696	.101	.991	1.009

a. Dependent Variable: Y

## Uji Heteroskrdastisitas

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.092	.078		1.169	.253		
	X1	.007	.025	.053	.285	.778	.991	1.009
	X2	.038	.027	.268	1.444	.160	.991	1.009

a. Dependent Variable: Abs\_Res

## Uji F, Uji T, dan Koefisien Determinansi (R)

### Uji T

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.330	.153		21.777	.000
	X1	-.033	.049	-.122	-.665	.511
	X2	.088	.052	.310	1.696	.101

a. Dependent Variable: Y

### Uji F

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.178	2	.089	1.566	.227 <sup>b</sup>
	Residual	1.535	27	.057		
	Total	1.713	29			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

### Koefisien Determinansi (R)

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.322 <sup>a</sup>	.104	.038	.23845

a. Predictors: (Constant), X2, X1

### Regresi Linear Berganda

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.330	.153		21.777	.000
	X1	-.033	.049	-.122	-.665	.511
	X2	.088	.052	.310	1.696	.101

a. Dependent Variable: Y



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME  
(FORM C)**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, SE., M.SA  
NIP : 19761210 200912 2 001  
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :


Nama : Bisma Yuda Nugraha  
NIM : 14540095  
Handphone : 085895446049  
Konsentrasi : Perbankan Syariah S1  
Email : bismamovic9@gmail.com  
Judul Skripsi : "Pengaruh Promosi dan Mutasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BSI ex BNI Syariah Cabang Malang)".

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
18%	17%	0%	7%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 22 April 2021  
UP2M

  
Zuraidah, SE., M.SA  
NIP 197612102009122 001