

# SOETOMO BUSINESS REVIEW

Volume 4

Edisi 1

Page 72-86

## Promosi Dan Mutasi Kerja Serta Lingkungan Kerja Dan Pengaruhnya Pada Kinerja Melalui Motivasi Kerja Karyawan Igd Rsud Dr. Soetomo Surabaya

I Ketut Somantara

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dr. Soetomo Surabaya

Jalan Semolowawu no 84 Surabaya, Indonesia

Email: isomantara@yahoo.co.id

English Title: Promotion And Job Mutations As Well As Working Environment And Its Influence On Performance Through Work Motivation Of Igd Employees Rsud Dr. Soetomo Surabaya

**Abstrak** Upaya peningkatan mutu kualitas layanan kesehatan mendorong RSUD Dr. Soetomo melakukan perubahan mendasar dalam organisasinya melalui promosi karier, mutasi kerja dan perbaikan lingkungan kerja guna meningkatkan semangat kerja dan kinerja pegawainya. Untuk itu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh promosi, mutasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja sebagai variabel intervening. Penelitian kuantitatif ini menggunakan pendekatan Ex Post Facto dengan mengambil sampel secara cluster sampling pada 124 tenaga paramedis di Instalasi Gawat Darurat (IGD), dengan pengambilan data melalui angket model skala likert.

Hasil penelitian menunjukkan Nilai  $F = 14,144$ ;  $df = 123$  (5%;  $F$  tabel = 3,95) dan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) yang berarti promosi, mutasi kerja, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Secara parsial diperoleh nilai  $r = 0,109$ ; nilai  $t = 1,201$  ( $t$  tabel = 1,980);  $p = 0,109$  ( $p > 0,05$ ) yang berarti tidak ada pengaruh promosi terhadap semangat kerja. Nilai  $r = 0,185$ ;  $t = 2,057$  ( $t$  tabel 1,980);  $p = 0,042$  ( $p < 0,05$ ) berarti ada pengaruh positif yang signifikan mutasi kerja terhadap semangat kerja. Lingkungan kerja memperoleh nilai  $r = 0,425$ ;  $t = 5,144$  ( $t$  tabel sebesar 1,980); dan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) yang berarti ada pengaruh positif yang signifikan lingkungan kerja terhadap semangat kerja. Nilai  $F = 1,816$ ;  $df_2 = 122$  (5%; 3,07);  $p = 0,180$  ( $p > 0,05$ ) yang berarti tidak ada pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan. Nilai  $F = 3,843$  (5%; 3,07); pada  $p = 0,011$  ( $p < 0,05$ ) menunjukkan secara simultan berpengaruh positif yang signifikan promosi, mutasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Nilai  $F = 3,666$  (5%; 3,07); pada  $p = 0,007$  ( $p < 0,05$ ) menunjukkan secara simultan ada pengaruh positif yang signifikan promosi, mutasi dan lingkungan kerja melalui semangat kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di IGD RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

**Kata Kunci:** promosi karier, mutasi kerja, lingkungan kerja, semangat kerja, kinerja pegawai

**Abstract** Efforts to improve the quality of health services encourage RSUD Dr. Soetomo made a fundamental change in his organization through career promotion, work mutation and improvement of the work environment in order to improve the morale and performance of his employees. For this reason, the research aims to determine the effect of promotion, work mutation and work environment on employee performance through work spirit as an intervening variable. This quantitative study uses the Ex Post Facto approach by taking a cluster sampling sample of 124 paramedics at the Emergency Department (IGD), by taking data through a Likert scale model questionnaire.

The results showed the value of  $F = 14,144$ ;  $df = 123$  (5%;  $F$  table = 3.95) and  $p = 0,000$  ( $p < 0.05$ ) which means promotion, work mutation, and work environment together affect employee morale. Partially obtained  $r = 0.109$ ; value of  $t = 1,201$  ( $t$  table = 1,980);  $p = 0.109$  ( $p > 0.05$ ) which means there is no influence of promotion on morale. Value of  $r = 0.185$ ;  $t = 2,057$  ( $t$  table 1,980);  $p = 0.042$  ( $p < 0.05$ ) means that there is a significant positive influence of work mutations on morale. The work environment obtained a value of  $r = 0.425$ ;  $t = 5,144$  ( $t$  table of 1,980); and  $p = 0,000$  ( $p < 0.05$ ) which means that there is a significant positive influence on the work environment on work morale.  $F$  value = 1.816;  $df = 122$  (5%; 3.07);  $p = 0.180$  ( $p > 0.05$ ) which means there is no influence of morale on employee performance.  $F$  value = 3.843 (5%; 3.07); at  $p = 0.011$  ( $p < 0.05$ ) together show a significant positive effect on promotion, work mutation and work environment on employee performance.  $F$  value = 3.666 (5%; 3.07); at  $p = 0.007$  ( $p < 0.05$ ) shows that together there is a significant positive effect of promotion, mutation and work environment through employee morale that affects the performance of employees at IGD RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

**Keyword:** career promotion, work mutation, work environment, work morale, employee performance

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Salah satu tugas utama negara adalah memberi pelayanan kepada masyarakat baik dalam bentuk jasa maupun fasilitas. Bahkan untuk mengukur tingkat kemajuan sebuah negara, kualitas pelayanan publik, terutama di bidang pelayanan kesehatan sebagai salah satu indikator, karena itu bila suatu negara berupaya menuju pada kemajuan, maka hal utama yang perlu diperbaiki adalah pelayanan kesehatan di negara tersebut.

Rumah sakit merupakan bagian integral dari keseluruhan sistem pelayanan kesehatan yang melayani pasien dengan berbagai jenis pelayanan. Kesehatan mempunyai peranan besar dalam meningkatkan derajat hidup masyarakat. Proses pemberian pelayanan kesehatan yang optimal di rumah sakit diperlukan sumber daya yang berkualitas, dengan menggunakan sumber daya yang ada diharapkan rumah sakit dapat menghasilkan suatu out put yang maksimal berupa produk atau jasa untuk meningkatkan pelayanan. Untuk masalah tersebut haruslah disadari bahwa keberhasilan rumah sakit antara lain disebabkan sumber daya manusia, sehingga sumber daya manusia dipandang sebagai asset, bahkan merupakan investasi rumah sakit apabila tenaga tersebut merupakan tenaga terampil.

Pelayanan di bidang kesehatan merupakan salah satu bentuk pelayanan yang paling banyak dibutuhkan oleh masyarakat. Kadarisman (2011), menyatakan bahwa tugas pemerintah yang paling dominan adalah menyediakan barang publik (*publik utility*) dan memberikan pelayanan (*publik service*) misalnya dalam bidang pendidikan, kesejahteraan social, kesehatan, perkembangan perlindungan tenaga kerja, pertanian, keamanan dan sebagainya. Apabila bidang kesehatan perlu untuk selalu dibenahi agar bisa memberikan

pelayanan kesehatan yang terbaik untuk masyarakat. Pelayanan kesehatan yang dimaksud tentunya adalah pelayanan yang cepat, tepat, murah dan ramah, terutama pelayanan kesehatan di Rumah Sakit.

Masalah manajemen atau pelayanan di rumah sakit dalam beberapa tahun terakhir memang banyak menjadi bahan pembahasan, terutama pelayanan administrasi terhadap pasien yang menggunakan program layanan kesehatan gratis atau layanan kesehatan dari pemerintah seperti Jamkesmas, Askes, maupun Jamkesda. Sering sekali masyarakat yang menggunakan fasilitas ini mengalami kesulitan dalam memenuhi berbagai persyaratan agar dapat memperoleh layanan kesehatan yang diinginkan. Demikian halnya di Rumah Sakit Dr. Soetomo Surabaya, berupaya melakukan peningkatan mutu layanan dengan strategi yang tepat, salah satunya melakukan optimalisasi fungsi kerja sumber daya manusia agar mencapai kinerja pelayanan yang optimal, terutama di Instalasi Gawat Darurat (IGD).

Selama ini IGD RSUD Dr. Soetomo yang berperan sebagai rumah sakit pemerintah suka tidak suka harus memperbaiki layanan agar mampu bersaing dengan penyedia jasa layanan kesehatan lain. Perbaikan layanan tersebut akan mendorong IGD RSUD Dr. Soetomo melakukan perubahan pada organisasinya, demi mencapai pelayanan yang lebih prima dan dapat diterima dengan baik oleh pasien. Guna mengetahui posisi IGD RSUD Dr. Soetomo apakah tengah melakukan proses perubahan, situasi dalam organisasi rumah sakit dapat pula diamati melalui model dasar manajemen perubahan yang dikembangkan terdapat hasil penelitian yang beragam tentang pengaruh promosi jabatan, rotasi kerja, dan perbaikan lingkungan kerja meningkatkan semangat kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk menganalisa dan membuktikan adanya pengaruh secara simultan maupun secara parsial promosi karier, mutasi kerja dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan bagian IGD RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Penelitian ini juga hendak membuktikan adanya pengaruh secara simultan promosi karier, mutasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian IGD RSUD Dr. Soetomo Surabaya yang diintervensi oleh semangat kerja karyawan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Promosi**

Promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar kekuasaan dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak, status dan penghasilan semakin besar (Hasibuan, 2013). Sedangkan menurut Parry & Kalliher, (2009) promosi jabatan adalah perkembangan suatu organisasi ke posisi dimana tanggung jawab dan nilai kebanggaannya meningkat akan diberikan sebuah label sebagai promosi kerjanya. Di mungkin promosi akan mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi dan merangsang untuk menumbuhkan kemampuan yang lebih besar dalam bergerak maju.

Adapun indikator-indikator promosi jabatan menurut Munandar (2014) dan Santoso, dkk (2012) sebagai berikut :

- a. Kejujuran yang dimiliki untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan institusi karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.
- b. Loyalitas berkaitan dengan masalah tanggung jawab yang lebih besar.

- c. Tingkat Pendidikan atau prestasi kerja adalah diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.
- d. Pengalaman Kerja atau Senioritas, diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak dan kemampuan manajerial yang baik.

### **Mutasi Kerja**

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam satu organisasi (Kadarisman, 2011). Pada dasarnya mutasi ini termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut. Dalam penelitian ini konsep mutasi yang dimaksudkan adalah suatu proses pemindahan posisi atau pekerjaan seorang pegawai ke posisi atau pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sederajat, dengan mengambil indikator yang dikemukakan Hasibuan (2013) dan penelitian Sriyana (2013) sebagai berikut.

- a. Untuk memenuhi keinginan karyawan yang bersangkutan;
- b. Untuk memenuhi kekurangan tenaga di unit/bagian lain;
- c. Untuk menempatkan karyawan sesuai dengan kecakapan, kemampuan dan bidangnya.
- d. Untuk meningkatkan kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan
- e. Kecakapan karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan tempat dimana para karyawan melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan kerja dapat membawa dampak positif dan negatif bagi karyawan dalam rangka mencapai hasil kerjanya (Nuraini 2013). Dalam penelitian ini, indikator lingkungan kerja mengacu pada pendapat Sedarmayanti (2009), dan Sarwono (2005), sebagai berikut.

- a. Suhu, adalah temperatur dalam ruangan di Instalasi Gawat Darurat (IGD) yang mendukung aktivitas pekerjaan.
- b. Kebisingan, adalah suara-suara baik dari peralatan kerja, maupun suara karyawan dan orang lain di dalam lingkungan kerja.
- c. Penerangan, yaitu intensitas cahaya yang tepat dapat membantu pegawai dalam memperlancar aktivitas kerjanya.
- d. Mutu Udara, yaitu kualitas udara yang segar dan tidak tercemar, sehingga dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah dan depresi.
- e. Ukuran ruang kerja, yaitu luasnya ruangan untuk melakukan aktivitas pekerjaan yang dinilai ideal atau cukup untuk melakukan jenis pekerjaan tertentu.
- f. Pengaturan ruang kerja, yaitu pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas.
- g. Privasi, yaitu adanya dinding, partisi, dan sekat-an-sekatan fisik lainnya untuk membatasi gangguan yang terutama sangat menyusahkan orang-orang yang melakukan tugas-tugas rumit.

### **Semangat Kerja**

Semangat itu menggambarkan suatu perasaan yang berhubungan dengan suatu keadaan yang mencerminkan kondisi rohani atau perilaku individu yang merangsang setiap individu untuk melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik, serta lebih antusias

dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2013). Dalam penelitian ini indikator semangat kerja menggunakan point pengukuran yang dikemukakan Myer (dalam Pasaribu, 2017) dan penelitian Weakliem and Frenkel (2016), sebagai berikut.

- a. Kegairahan kerja adalah kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan, seperti: karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan disertai perasaan gembira dan senang hati serta rela berkorban tanpa banyak perintah, karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan penuh perhatian tanpa mengeluh dan bermalas-malasan, dan karyawan selalu mengisi waktu kosong dengan bekerja.
- b. Kekuatan untuk melawan frustrasi, yaitu adanya kekuatan seseorang untuk selalu konstruktif walaupun sedang mengalami kegagalan yang ditemuinya dalam bekerja, tetap optimis dan sanggup mengerjakan tugas-tugas yang ditetapkan.
- c. Kualitas untuk bertahan, yaitu adanya ketekunan dan keyakinan penuh dalam dirinya dan bekerja dengan sungguh-sungguh atau tekun.
- d. Semangat kelompok. Semangat kelompok menggambarkan hubungan antar karyawan. Dengan adanya semangat kerja maka karyawan akan saling bekerja sama, tolong-menolong, dan tidak saling bersaing untuk menjatuhkan.

### **Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi (Mangkunagara, 2012). Dalam penelitian ini indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2008):

- a. Kualitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang diselesaikan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuannya.
- b. Kuantitas, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa bergantung pada relasi kerjanya.

## **METODE PENELITIAN**

### **Subjek Penelitian**

Mempertimbangkan jumlah anggota populasi, maka pengambilan sampling dalam penelitian ini digunakan *purposive sampling*, yaitu mengambil sebagian anggota populasi dari satu kelompok homogen sebagai subjek penelitian (Suryabrata, 2005). Dalam penelitian ini pengambilan sampling melalui *purposive sampling* dengan memilih tenaga paramedis (perawat) di bagian Instalasi Gawat Darurat RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

**Tabel 1:  
Subjek Penelitian**

Bidang Kerja	f	%
Paramedis	64	52%
Kebidanan	14	11%
Ambulance	5	4%
NICU	12	10%
Recovery Room	14	11%
Obgyn	8	6%
OK (Bedah)	7	6%
Jumlah	124	100%

#### **Teknik Pengambilan Data**

Angket yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 bagian, yaitu :

- a. Angket terbuka, yaitu angket yang berisi sejumlah pertanyaan mengenai identitas diri subjek yang disusun berdasarkan keperluan data pelengkap, yaitu meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja.
- b. Angket Tertutup. Pernyataan dalam angket tersebut disusun dengan menggunakan skala Likert yaitu berupa pernyataan-pernyataan melalui instrumen penelitian dengan 4 alternatif pilihan jawaban. Angket tertutup ini digunakan untuk mengukur tinggi dan rendahnya variabel bebas dan variabel terikat, serta sebagai parameter yang digunakan untuk menentukan ada dan tidaknya korelasi antara kedua variabel. Model skala tertutup disusun melalui 5 pilihan yaitu: Sangat Sesuai, Sesuai, Cukup Sesuai, Kurang Sesuai, Tidak Sesuai.

#### **Teknik Analisis Data**

Berdasarkan dari hasil perhitungan pengolahan data dengan bantuan komputer program SPSS 16.00 for windows maka diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut.

$$Z = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$\text{Semangat kerja} = 0,750 + 0,126 + 0,276 + 0,390$$

Adapun interpretasi dari model regresi linear berganda diatas adalah bahwa Konstanta (a) yang dihasilkan sebesar 0,750 menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan (Z) memiliki linieritas hubungan positif dengan satu-satuan jika variabel promosi karyawan (X1), mutasi kerja (X2), dan lingkungan kerja (X3). Nilai koefisien promosi karyawan ( $\beta_1$ ) sebesar 0,126 menunjukkan bahwa jika variabel promosi (X1), ditingkatkan satu-satuannya, maka akan memberikan dampak peningkatan semangat kerja (Z) sebesar 12,6%. Nilai koefisien mutasi kerja ( $\beta_2$ ) sebesar 0,276 menunjukkan bahwa jika

variabel mutasi kerja (X2) ditingkatkan satu-satuan, maka akan memberikan kontribusi pada peningkatan semangat kerja (Z) sebesar 27,6%. Nilai koefisien lingkungan kerja ( $\beta_3$ ) sebesar 0,390 menunjukkan bahwa jika variabel lingkungan kerja (X3) ditingkatkan satu-satuan, maka akan memberikan kontribusi pada peningkatan semangat kerja (Z) sebesar 39%.

Selanjutnya persamaan regresi antara variabel bebas dengan kinerja karyawan melalui semangat kerja sebagai variabel intervening diketahui sebagai berikut.

$$Y = a + Z + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$\text{Kinerja} = 3,958 + 0,049 + (0,574) + 0,313 + 0,149$$

Persamaan regresi di atas menjelaskan hubungan lineier secara bersama-sama promosi karier, mutasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja sebagai variabel intervening, yang dapat dijelaskan bahwa Konstanta (a) yang dihasilkan sebesar 3,958 menunjukkan bahwa kinerja karyawan (Y) memiliki linieritas hubungan positif dengan satu-satuan jika variabel promosi karyawan (X1), mutasi kerja (X2), dan lingkungan kerja (X3) bernilai konstan melalui semangat kerja (Z). Nilai koefisien semangat kerja (Z) sebesar 0,049 menunjukkan bahwa jika variabel semangat kerja (Z), ditingkatkan satu-satuannya, maka akan memberikan dampak peningkatan kinerja karyawan (Y) sebesar 4,9%. Nilai koefisien promosi karyawan ( $\beta_1$ ) sebesar -0,574 menunjukkan bahwa jika variabel promosi (X1), ditingkatkan satu-satuannya, maka akan memberikan dampak negatif atas kinerja karyawan (Y) sebesar 10,3%. Nilai koefisien mutasi kerja ( $\beta_2$ ) sebesar 0,313 menunjukkan bahwa jika variabel mutasi (X2) ditingkatkan satu-satuan, maka akan memberikan kontribusi positif pada peningkatan kinerja (Y) sebesar 31,3%. Nilai koefisien lingkungan kerja ( $\beta_3$ ) sebesar 0,149 menunjukkan bahwa jika variabel lingkungan kerja (X3) ditingkatkan satu-satuan, maka akan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja karyawan (Y) sebesar 14,9%.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Hipotesis pertama menyatakan ada pengaruh promosi karier, mutasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap semangat karyawan bagian IGD RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Hasil uji hipotesis dapat diketahui sebagai berikut.

**Tabel 2:**  
**Hasil Uji Simultan terhadap semangat kerja**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>DF</b>	<b>p</b>
<b>0,511</b>	<b>0,261</b>	<b>14,144</b>	<b>123</b>	<b>0,000</b>

Hasil analisis uji regresi ganda secara simultan melalui uji F diketahui bahwa Nilai R= 0,511 yang menunjukkan koefisien korelasi secara simultan bahwa variabel promosi (X1), mutasi kerja (X2), dan lingkungan kerja (X3) yang secara bersama-sama memiliki keterkaitan dengan semangat kerja karyawan (Z) IGD RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Nilai R<sup>2</sup> = 0,261 menunjukkan koefisien determinasi secara simultan, bahwa promosi (X1), mutasi kerja (X2), dan lingkungan kerja (X3) yang secara bersama-sama memberikan sumbangan efektif terhadap peningkatan semangat kerja karyawan (Z) IGD RSUD Dr. Soetomo Surabaya sebesar 26,1%, sedangkan Nilai F = 14,144, pada df = 123 dengan

taraf signifikansi 5% diperoleh nilai  $F_{tabel} = 3,95$  ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ) dengan Nilai probabilitas sebesar 0,000 yang berarti promosi (X1), mutasi kerja (X2), dan lingkungan kerja (X3) yang secara bersama-sama berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan (Z) IGD RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

Hasil uji hipotesis secara parsial antara variabel bebas (promosi, mutasi dan lingkungan kerja) terhadap semangat kerja dapat diketahui sebagai berikut.

**Tabel 3:**  
**Hasil Uji parsial terhadap semangat kerja**

Variabel	Nilai t (t tabel =1,980)	Nilai r parsial	Nilai p
1. Promosi	1,201	0,109	0,232
2. Mutasi kerja	2,057	0,185	0,042
3. Lingkungan kerja	5,144	0,425	0,000

Hasil pengujian hipotesis secara parsial sebagaimana tabel tersebut di atas, dapat diketahui sebagai berikut.

- 1) Variabel promosi memperoleh nilai koefisien pengaruh secara parsial sebesar 0,109, dengan nilai t sebesar 1,201 dengan t tabel sebesar 1,980 ( $t < t_{tabel}$ ), dengan probabilitas sebesar 0,109 ( $p > 0,05$ ) yang berarti tidak ada pengaruh promosi terhadap semangat kerja. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Hipotesis kedua yang menyatakan ada pengaruh promosi karier terhadap semangat kerja karyawan bagian IGD RSUD Dr. Soetomo Surabaya ditolak.
- 2) Variabel mutasi kerja memperoleh nilai koefisien pengaruh secara parsial sebesar 0,185, dengan nilai t sebesar 2,057 dengan t tabel sebesar 1,980 ( $t > t_{tabel}$ ), dengan probabilitas sebesar 0,042 ( $p < 0,05$ ) yang berarti ada pengaruh po
- 3) sitif yang signifikan mutasi kerja terhadap semangat kerja. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan ada pengaruh mutasi kerja terhadap semangat kerja karyawan bagian IGD RSUD Dr. Soetomo Surabaya, dapat diterima.
- 4) Variabel lingkungan kerja memperoleh nilai koefisien pengaruh secara parsial sebesar 0,425, dengan nilai t sebesar 5,144 dengan t tabel sebesar 1,980 ( $t > t_{tabel}$ ), dengan probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ) yang berarti ada pengaruh positif yang signifikan lingkungan kerja terhadap semangat kerja. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan bagian IGD RSUD Dr. Soetomo Surabaya, dapat diterima.

Hipotesis kelima menguji pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan bagian IGD RSUD Dr. Soetomo Surabaya, dengan hasil sebagai berikut.

**Tabel 4:**  
**Hasil Uji Pengaruh Semangat kerja terhadap Kinerja**

Model	R	R Square	Change Statistics				
			R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.121 <sup>a</sup>	.015	.015	1.816	1	122	.180

Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,121 dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,015 yang berarti semangat kerja memberikan sumbangan sebesar 1,5% terhadap peningkatan kinerja. Nilai F sebesar 1,816;  $df_2 = 122$  diperoleh nilai F tabel = 3,07 ( $F < 3,07$ );  $p = 0,180$  ( $p > 0,05$ ). Hal tersebut dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan bagian IGD RSUD Dr. Soetomo Surabaya, ditolak.

Pengujian hipotesis keenam yang menyatakan bahwa secara bersama-sama promosi karier, mutasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan hasil sebagai berikut.

**Tabel 5:**  
**Hasil Uji Pengaruh simultan terhadap Kinerja**

Model	R	R Square	Change Statistics				
			R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.296 <sup>a</sup>	.088	.088	3.843	3	120	.011

Hasil pengujian hipotesis secara simultan diketahui bahwa nilai  $R = 0,296$  dengan koefisien determinasi sebesar 0,088 yang berarti bahwa secara simultan promosi, mutasi dan lingkungan kerja mampu memberikan sumbangan efektif terhadap peningkatan kinerja karyawan sebesar 8,8%. Nilai  $F = 3,843$  ( $F > 3,07$ ); pada  $p = 0,011$  ( $p < 0,05$ ) menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan. Artinya secara simultan promosi, mutasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan secara bersama-sama promosi karier, mutasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan IGD Dr. Soetomo Surabaya dapat diterima.

Pengujian hipotesis secara simultan variabel promosi, mutasi, dan lingkungan terhadap kinerja karyawan yang diintervening oleh semangat kerja dapat diketahui sebagai berikut.

**Tabel 6:**  
**Hasil Uji pengaruh simultan dengan intervening**

Model	R	R Square	Change Statistics				
			R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.331 <sup>a</sup>	.110	.110	3.666	4	119	.007

Hasil pengujian hipotesis secara simultan diketahui bahwa nilai  $R = 0,331$  dengan koefisien determinasi sebesar  $0,110$  yang berarti bahwa secara simultan promosi, mutasi dan lingkungan kerja melalui semangat kerja karyawan mampu memberikan sumbangan efektif terhadap peningkatan kinerja karyawan sebesar  $11\%$ . Nilai  $F = 3,666$  ( $F > 3,07$ ); pada  $p = 0,007$  ( $p < 0,05$ ) menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan. Artinya secara simultan promosi, mutasi dan lingkungan kerja melalui semangat kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan secara bersama-sama promosi karier, mutasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan IGD Dr. Soetomo Surabaya melalui semangat kerja sebagai variabel intervening dapat diterima.

## **Pembahasan**

### **a. Pengaruh promosi, mutasi dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja**

Terbuktinya hipotesis ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Nurcahyani (2017); dan Riyunita (2016) yang menggambarkan bahwa promosi dan mutasi karena merupakan salah satu fungsi dari manajemen pegawai, kegiatan ini menuntut keharusan untuk dijalankan. Dengan demikian, manajemen pegawai yang bijaksana akan selalu memprogramkan kegiatan ini, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Penelitian Rosen, Levy, & Hall, (2016), juga menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja. Lebih lanjut dijelaskan bahwa meskipun lingkungan kerja bukan bagian dari sarana produksi namun lingkungan kerja merupakan satu instrumen penting yang menjadi perhatian para manajemen untuk mendukung kinerja dan membangun semangat kerja.

Hasil pembuktian hipotesis secara parsial, pengaruh promosi terhadap semangat kerja diperoleh nilai probabilitas sebesar  $0,109$  ( $p > 0,05$ ) yang berarti tidak ada pengaruh promosi terhadap semangat kerja. Hasil penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang diajukan, namun mendukung hasil penelitian yang dilakukan Hendriani, Hamid, dan Febrianti (2015) yang menyimpulkan pencapaian semangat kerja pegawai tidak terbukti dapat dilakukan dengan mengadakan promosi karier, karena pada sektor pekerjaan tertentu peluang promosi sangat rendah dan masalah persyaratan yang dipandang kurang memungkinkan bagi para pegawai.

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa secara parsial pengaruh mutasi kerja terhadap semangat kerja dengan nilai probabilitas sebesar  $0,042$  ( $p < 0,05$ ) yang berarti ada pengaruh positif yang signifikan mutasi kerja terhadap semangat kerja. Hasil penelitian yang dilakukan Akib dan Tahmir (2018) juga membuktikan bahwa mutasi kerja memberikan dampak pada semangat kerja dan kinerja. Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses mutasi kerja yang benar, akan mampu membawa pengaruh yang sangat positif

dengan peningkatan semangat kerja, karena mutasi merupakan suatu bentuk penyegaran dan pengembangan keahlian pegawai yang dapat meningkatkan hasil kerja pegawai.

Hasil pengujian secara parsial variabel lingkungan kerja terhadap semangat kerja diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ) yang berarti ada pengaruh positif yang signifikan lingkungan kerja terhadap semangat kerja. Terbuktinya uji hipotesis secara parsial ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Riyunita (2016), yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh dan sebagai hal sangat penting untuk mendukung tercapainya semangat kerja karyawan apabila lingkungan kerja tersebut kondusif. Artinya lingkungan kerja yang baik adalah kondusif, bersih, dan nyaman mampu mempengaruhi semangat kerja karyawan. Jika kondisi suasana kerja yang buruk tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan sehingga menurunkan semangat kerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

#### **b. Pengaruh promosi, mutasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja**

Hasil pengujian hipotesis secara simultan diketahui bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 0,088 yang berarti bahwa secara simultan promosi, mutasi dan lingkungan kerja mampu memberikan sumbangan efektif terhadap peningkatan kinerja karyawan sebesar 8,8%. Sedangkan nilai probabilitas sebesar 0,011 ( $p < 0,05$ ) yang menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan. Terbuktinya hipotesis yang menyatakan bahwa secara simultan, promosi, mutasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Muaja, Murni, dan Dotulong (2018); dan penelitian yang dilakukan Oktafiasari (2017), pengaruh promosi jabatan, mutasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, yang keduanya menyimpulkan bahwa promosi, mutasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu hasil penelitian Khaled dan Haneen (2017) juga menyimpulkan bahwa faktor lingkungan kerja dan sistem mutasi kerja memberikan pengaruh terhadap produktivitas atau kinerja karyawan.

#### **c. Semangat kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja**

Hasil pengujian hipotesis pengaruh semangat kerja terhadap kinerja menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,180 ( $p > 0,05$ ) yang berarti tidak ada pengaruh signifikan. Tidak adanya pengaruh langsung variabel semangat kerja terhadap kinerja ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan Pasaribu (2017) yang membuktikan adanya pengaruh secara langsung semangat kerja terhadap kinerja karyawan. Namun demikian hasil pengujian hipotesis yang tidak dapat membuktikan adanya pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan ini didukung oleh beberapa penelitian lain seperti yang dilakukan Aziz, Nugraha, dan Wardani (2017) tentang pengaruh kemampuan kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini secara parsial tidak dapat membuktikan adanya pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan.

Ditolaknya hipotesis yang menyatakan ada pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan menurut Aziz, Nugraha, dan Wardani (2017) semangat kerja merupakan sikap mental yang mampu memberikan dorongan bagi seseorang untuk dapat bekerja lebih giat, cepat, dan baik. Semangat kerja karyawan yang tinggi akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas kerja yang ada didalam sebuah perusahaan, yang semangat kerja ini harus didukung oleh faktor yang lain untuk mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain itu hasil penelitian Kusumawati (2015) yang berjudul analisis pengaruh budaya kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan Bank menyimpulkan bahwa semangat kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Demikian pula penelitian Raharja (2014) yang tentang pengaruh semangat dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai menyatakan bahwa semangat tidak berpengaruh terhadap kinerja.

#### **d. Pengaruh simultan Pengaruh promosi, mutasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui intervensi semangat kerja**

Hasil pengujian hipotesis secara simultan promosi, mutasi dan lingkungan kerja melalui semangat kerja karyawan mampu memberikan sumbangan efektif terhadap peningkatan kinerja karyawan sebesar 11%. Nilai probabilitas sebesar 0,007 ( $p < 0,05$ ), yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Artinya secara simultan promosi, mutasi dan lingkungan kerja melalui semangat kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Adanya pengaruh secara simultan promosi, mutasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang diintervensi oleh variabel semangat kerja ini sesuai dengan pernyataan Dressler (2009), bahwa promosi dan mutasi yang didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif mampu mempengaruhi semangat kerja dan kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan Mark Bechtold (2011) menjelaskan bahwa rotasi kerja, promosi karier dan mutasi kerja tidak secara langsung meningkatkan kinerja, namun diintervensi oleh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan moral kerja karyawan.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Secara bersama-sama ada pengaruh promosi, mutasi, dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan IGD di RSUD Dr. Soetomo Surabaya diperoleh nilai probabilitas kurang dari 5%. Diterimanya hipotesis ini didukung oleh nilai koefisien determinasi yang menjelaskan bahwa promosi, mutasi kerja, dan lingkungan kerja yang secara bersama-sama memberikan sumbangan efektif terhadap peningkatan semangat kerja karyawan IGD RSUD Dr. Soetomo Surabaya sebesar 26,1%.
2. Promosi karier tidak berpengaruh terhadap semangat kerja yang ditunjukkan dengan nilai probabilitas sebesar 0,109 ( $> 5\%$ ), yang berarti tidak ada pengaruh promosi karier terhadap semangat kerja karyawan IGD di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.
3. Pengaruh mutasi kerja terhadap semangat kerja terbukti dengan nilai probabilitas sebesar 0,042 ( $p < 5\%$ ) yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan mutasi kerja terhadap semangat kerja karyawan IGD di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.
4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 5\%$ ) yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan IGD di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.
5. Pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan tidak terbukti, yang ditunjukkan dengan nilai probabilitas sebesar 0,180 ( $p > 5\%$ ) yang berarti tidak ada pengaruh. Sehingga dapat dikatakan bahwa semangat kerja karyawan secara independen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan IGD di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.
6. Pengaruh secara simultan promosi, mutasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,011 ( $p < 5\%$ ) yang berarti bahwa promosi, mutasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan IGD. RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Adanya pengaruh ini didukung dengan sumbangan efektif promosi, mutasi dan lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan sebesar 8,8%.

7. Secara simultan promosi, mutasi dan lingkungan kerja melalui semangat kerja karyawan memiliki nilai probabilitas sebesar 0,007 ( $p < 0,05$ ), yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Artinya secara bersama-sama promosi karier, mutasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja sebagai variabel yang mengintervensi. Adanya pengaruh ini didukung dengan sumbangan efektif terhadap peningkatan kinerja karyawan sebesar 11% melalui semangat kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akib, H.F dan Tahmir, S (2018). An Analysis Of Employee Mutation At Personnel And Human Resources Empowerment Agency In Jenepono District. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*. Volume 23, Issue 4, Ver. 1 (April. 2018) p: 01-08
- Aziz, A., Nugraha, P, dan Wardani, A (2017). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal). *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*. Volume 8(2), p: 119-129
- Dressler, G. (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Index, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Revisi*. Bumi Aksara. Jakarta
- Hendriani, S., Hamid, L., dan Febrianti, D (2015). Tingkat pencapaian semangat kerja pegawai dilihat dari penerapan rotasi, mutasi dan promosi di kantor regional XI dan XII badan kepegawaian negara. *Jurnal Online*, diambil dari <https://repository.unri.ac.id/bitstream/handle/123456789/6506/ARTIKEL.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Kadarisman, M (2011). *Pemberdayaan Karyawan dalam Birokrasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,
- Khaled Al-Omari dan and Haneen Okasheh. (2017). The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*. Volume 12, Number 24 (2017) pp. 15544-15550
- Kusumawati, R (2015). Analisis pengaruh budaya kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri. *AKSES: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 3 No. 6, November 2008
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan keenam. Remaja Rosda Karya: Bandung.

- Mark Bechtold (2011). Improving worker morale through the use of appreciative inquiry. *Emerald Group Journal Publishing, Limited* Vol. 43 No. 1
- Muaja, A., Murni, A., dan Dotulong, LOH. (2018). Pengaruh promosi jabatan, mutasi jabatan, dan kompensasi terhadap kinerja Manado. *Jurnal EMBA: jurnal riset ekonomi, manajemen, bisnis dan akuntansi*. Vol 6, No 4
- Munandar, A.S., (2014). *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*, Jakarta : Fak. Psikologi Univ. Indonesia.
- Nuraini, T (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pekanbaru: Yayasan Aini Syam.
- Nurchayani, Dewi. (2017). Pengaruh Mutasi Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Semarang).
- Oktafiasari, I. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan, Mutasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Jatim Cabang Kediri. *Jurnal Simki-Ekonomi*. Vol. 01, No. 08.
- Parry, E and Kalliher, C (2009). Comparing HRM in the voluntary and public sectors. *Personnel Review*, Vol. 34 (5), 588-602
- Pasaribu, P.D. (2017), yang mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan semangat kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada CV. Jaya karya pekanbaru. *Jurnal Organisasi dan Manajemen, FISIP*. Vol. 4 No. 1 – Februari 2017
- Riyunita Hasanah (2016). Pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan bagian service pada PT. United Tracktor Tbk. *Jurnal Organisasi dan Manajemen, FISIP*. Vol. 3 No. 1 – Februari 2016
- Robbins, S.P. (2008). *Perilaku Organisasi Organizational Behaviour, (Edisi 12)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2016). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 211-220
- Santoso, B., dkk. (2012). Rotasi, Mutasi Dan Promosi Karyawan Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten Program Pasca Sarjana Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta. Daya Saing. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, Vol. 13, No. 1, Juni 2012.
- Sarwono, S.W (2005). *Teori-teori Psikologi Sosial*. Jakarta: Fajar Interpratama;.
- Sedarmayanti (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sriyana. (2013). Pelaksanaan Mutasi Pejabat Struktural Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sintang. Universitas Pgrri Palangkaraya. *Jurnal Socioscientia Kopertis Wilayah XI Kalimantan*. Februari 2013, Volume 5 Nomor 1

Suryabrata, S (2005). *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Penerbit Radja Grafindo

Weakliem, D.L., and Frenkel, S (2016). Morale and Workplace Performance. *Article in Work and Occupations*. Vol. 33(3):335-361