

**PENGARUH KOMPETENSI, PROMOSI, DAN MUTASI JABATAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT ASTRA
INTERNASIONAL TBK - TOYOTA SALES
OPERATION (AUTO2000)**

TESIS

Oleh:

**Muhammad Intan Haris
2321011040**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

PENGARUH KOMPETENSI, PROMOSI, DAN MUTASI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT ASTRA INTERNASIONAL TBK - TOYOTA SALES OPERATION (AUTO2000)

Oleh:

Muhammad Intan Haris

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, promosi, dan mutasi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (Auto2000). Penelitian ini dilandasi oleh pentingnya pengelolaan sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam mendukung keberhasilan organisasi. Kompetensi yang tinggi memungkinkan karyawan untuk menjalankan tugas dengan optimal, sementara promosi yang adil dan mutasi yang terencana dapat meningkatkan motivasi dan memperluas pengalaman kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang disebarakan kepada 126 orang *Manager Service* Auto2000 sebagai responden. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, promosi, dan mutasi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi untuk mendorong pentingnya penerapan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih terarah. Penelitian merekomendasikan. Perlunya peningkatan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan agar karyawan mampu menghadapi tantangan operasional secara adaptif. Promosi jabatan sebaiknya dilakukan berdasarkan penilaian kinerja objektif dan potensi individu, bukan semata masa kerja. Mutasi jabatan harus dirancang secara strategis dan disertai pembekalan agar tidak menimbulkan penurunan motivasi atau mismatch peran. sehingga pentingnya evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan promosi dan mutasi agar selaras dengan tujuan pengembangan karier dan peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, pengelolaan kompetensi, promosi, dan mutasi yang tepat akan meningkatkan loyalitas, efisiensi kerja, serta keunggulan kompetitif perusahaan.

Kata Kunci : Kompetensi, Promosi Jabatan, Mutasi Jabatan, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF COMPETENCE, PROMOTION, AND JOB TRANSFER ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT ASTRA INTERNATIONAL TBK – TOYOTA SALES OPERATION (AUTO2000)

By:

Muhammad Intan Haris

This study aims to analyze the influence of competence, promotion, and job rotation on employee performance at PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (Auto2000). The research is grounded in the importance of human resource management as a key factor in supporting organizational success. High competence enables employees to perform their duties optimally, while fair promotions and well-planned job rotations can enhance motivation and broaden work experience. This study adopts a quantitative approach through a survey method distributed to 126 Manager Service personnel at Auto2000 as respondents. The analytical technique employed is multiple linear regression to determine the effect of each independent variable on the dependent variable. The results indicate that competence, promotion, and job rotation have a positive and significant effect on employee performance, both partially and simultaneously.

The findings of this study provide recommendations emphasizing the need for more targeted human resource management strategies. It is recommended to improve competence through continuous training so that employees are better equipped to face operational challenges adaptively. Job promotions should be based on objective performance evaluations and individual potential, rather than solely on tenure. Job rotations must be strategically designed and accompanied by appropriate preparation to prevent declines in motivation or role mismatches. Therefore, a comprehensive evaluation of promotion and rotation policies is essential to align with career development goals and performance improvement. Proper management of competence, promotion, and job rotation will enhance employee loyalty, work efficiency, and the company's competitive advantage.

Keywords: Competence, Job Promotion, Job Transfer, Employee Performance

**PENGARUH KOMPETENSI, PROMOSI, DAN MUTASI JABATAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT ASTRA
INTERNASIONAL TBK - TOYOTA SALES
OPERATION (AUTO2000)**

Oleh:

**Muhammad Intan Haris
2321011040**

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
Magister Manajemen**

Pada

**Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

Judul Tesis : **PENGARUH KOMPETENSI, PROMOSI,
DAN MUTASI JABATAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PT
ASTRA INTERNASIONAL TBK -
TOYOTA SALES OPERATION
(AUTO2000)**

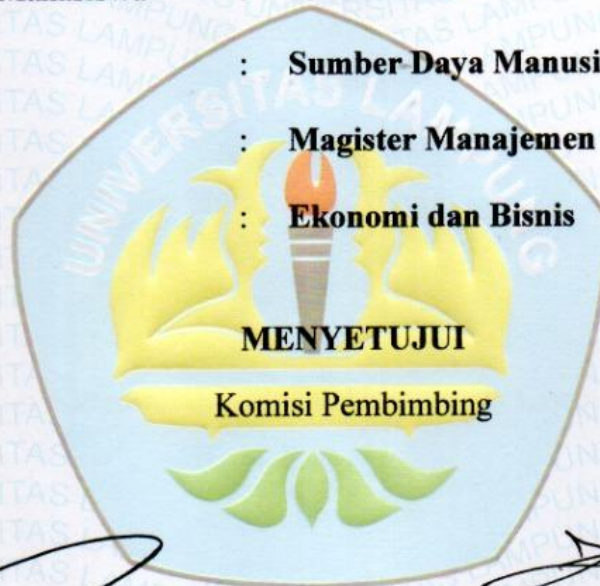
Nama Mahasiswa : **Muhammad Intan Haris**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2321011040**

Konsentrasi : **Sumber Daya Manusia**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP. 196807082002121003

Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.
NIP. 198510172008122001

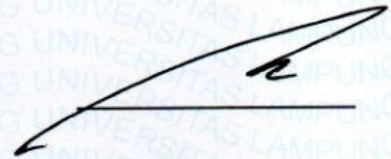
Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

Dr. Roslina, S.E., M.Si.
NIP. 197707112005012002

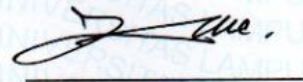
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

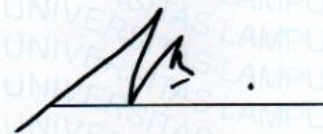
Ketua : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.



Sekretaris : Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.



Penguji I : Dr. RR. Erlina, S.E., M.Si.



Penguji II : Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.

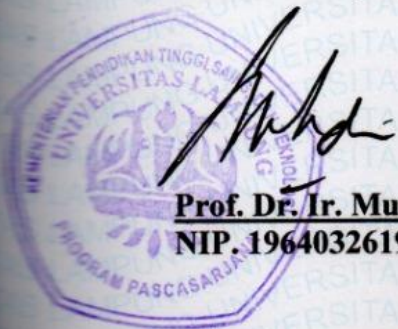


2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si
NIP. 196606211990031003

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung



Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si
NIP. 196403261989021001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 08 Agustus 2025

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul **“Pengaruh Kompetensi, Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Astra Internasional Tbk - Toyota Sales Operation (Auto2000)”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademika atau yang disebut plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 08 Agustus 2025



Handwritten signature of Muhammad Intan Haris.

Muhammad Intan Haris
NPM. 2321011040

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Rembang pada tahun 1986. Penulis merupakan anak dari pasangan Alm. Bapak Khaerudin dan Ibunda Muntamah.

Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di Madrasah Ibtida'iyah Annasriyah Lasem pada tahun 2000, selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan di SLTP Negeri 1 Lasem dan lulus pada tahun 2003, dan penulis menyelesaikan pendidikan menengah atas ditempuh di SMA Negeri 1 Rembang pada tahun 2006.

Penulis melanjutkan studi dengan jurusan Teknik elektro di Sekolah Tinggi Teknik (STT) PLN Jakarta dan berhasil menyelesaikan pendidikan tersebut pada tahun 2011 dengan gelar Sarjana Teknik (S.T). Pada tahun 2023 peneliti melanjutkan pendidikannya sebagai mahasiswa Program Studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia, Program Pascasarjana di Universitas Lampung. Dalam perjalanan karir profesionalnya, penulis memiliki pengalaman bekerja di berbagai cabang PT Astra International Tbk – Auto2000. Penulis pernah bertugas di Auto2000 Kantor Pusat, Auto2000 Way Halim, Auto2000 Medan Pancing dan Medan Krakatau, serta Auto2000 Serang dan Pandeglang.

MOTTO

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.”

— **QS. Ar-Ra’d : 11** —

“Dan berkata: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu”

— **QS. At-Taubah : 105** —

“Dan tidaklah manusia memperolehnya selain apa yang telah diusahakannya”

— **QS. An-Najm : 39** —

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala kerendahan hati, penulis mengetikkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, dan kemudahan yang telah diberikan hingga karya ini dapat diselesaikan. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, suri teladan dalam seluruh aspek kehidupan. Karya ini penulis persembahkan sebagai bentuk cinta, penghormatan, dan rasa terima kasih yang mendalam kepada:

Istri tercinta, Etik Apriani, yang selalu menjadi sumber kekuatan, penenang di saat lelah, serta penyemangat dalam setiap langkah perjuangan. Terima kasih atas kesabaran, doa, dan dukungan yang tak pernah surut.

Anak-anakku tercinta, Mysha Adeeva Adonia, M. Shakeil Altamis Haris, dan M. Kaelan Altamis Haris, yang menjadi cahaya dan alasan utama dalam setiap perjuangan. Semoga karya ini menjadi salah satu jejak yang kelak menginspirasi kalian untuk terus belajar dan berjuang.

Almarhum Ayahanda Khaerudin dan Ibunda Muntamah, terima kasih atas segala cinta, pengorbanan, dan doa yang selalu mengiringi langkah-langkah hidup ini. Semoga amal dan kasih sayang kalian menjadi cahaya abadi bagi perjalanan hidup penulis.

Ayah mertua Edward dan Almarhumah Ibu mertua Endang Budiasih, terima kasih atas penerimaan, doa, dan kasih sayang yang telah menjadi bagian penting dalam perjalanan kehidupan ini.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada seluruh keluarga besar, para guru, sahabat, almamater serta setiap insan yang telah menjadi bagian dari perjalanan ilmu dan kehidupan penulis. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan dengan keberkahan yang tiada putusnya.

SANWACANA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, penulis menyampaikan rasa syukur yang tak terhingga ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, berkah, dan petunjuk-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan baik. Tesis ini berjudul: **“Pengaruh Kompetensi, Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Astra Internasional Tbk - Toyota Sales Operation (Auto2000)”** Tesis ini ditujukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Lampung.

Selama proses penyusunan tesis ini, penulis menerima banyak dukungan, masukan, serta bantuan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan ketulusan, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Roslina, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing I, atas kesabaran dan dedikasinya dalam membimbing penulis selama proses penyusunan tesis ini. Terima kasih atas waktunya, Arah, kritik yang membangun, serta semangat yang Bapak berikan. Bimbingan Bapak sangat berarti, tidak hanya dalam penyusunan tesis, tetapi juga dalam membentuk sikap akademik yang disiplin dan bertanggung jawab.

5. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku Dosen Pembimbing II, terima kasih atas bimbingan, perhatian, dan dukungan yang Ibu berikan selama proses penyusunan tesis ini. Di tengah kesibukannya, Ibu tetap meluangkan waktunya untuk memberikan arahan yang jelas, masukan yang bernilai, serta motivasi yang sangat berarti bagi penulis. Ketulusan dan dedikasi Ibu dalam membimbing telah menjadi inspirasi dalam proses belajar dan pengembangan diri. Semoga segala kebaikan Ibu mendapat balasan terbaik dari Allah SWT.
6. Ibu Dr. RR. Erlina, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji I pada ujian tesis, terima kasih atas waktu, masukan, kritik, dan saran yang Ibu berikan dalam proses ujian dan penyempurnaan tesis ini. Ilmu dan wawasan yang Ibu sampaikan sangat membantu dalam memperluas pemahaman serta memperkuat kualitas karya ilmiah ini.
7. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji II pada ujian tesis, terima kasih atas waktu, perhatian, dan pemikiran yang Bapak berikan selama proses ujian tesis. Saran dan kritik yang membangun telah menjadi masukan berharga dalam penyempurnaan penelitian ini, sekaligus menjadi motivasi bagi penulis untuk terus berkembang di masa depan.
8. Seluruh dosen-dosen pengajar di Magister Manajemen yang telah banyak memberikan ilmu, pengetahuan, arahan, saran dan nasihat selama penulis menempuh pendidikan di Universitas Lampung.
9. Mas Andri Kasrani, S.Pd, serta Staff Magister Manajemen yang telah memberikan dukungan, membantu segala urusan dan mempermudah proses pembelajaran.
10. Seluruh karyawan PT Astra Internasional Tbk – Auto2000, terima kasih atas bantuan, kerja sama, dan dukungan yang telah diberikan selama penyusunan tesis ini. Keterbukaan dan kontribusi Bapak/Ibu sangat membantu penulis dalam memperoleh data dan wawasan yang memperkaya isi penelitian ini.
11. penulis dipersembahkan dengan setulus hati kepada istri tercinta Etik Apriani, yang senantiasa menjadi sandaran dalam setiap lelah, menjadi penyejuk dalam setiap gelisah, dan tak pernah lelah memberikan dukungan, pengertian, serta doa yang tulus.

12. Kepada buah hati tercinta Mysha Adeeva Adonia, M. Shakeil Altamis Haris, dan M. Kaelan Altamis Haris, yang dengan tawa dan kehadiran mereka telah menjadi semangat tak tergantikan dalam setiap langkah yang penulis tempuh.
13. Penulis juga mempersembahkan karya ini untuk mendiang Ayahanda Khaerudin dan Ibunda Muntamah, sosok yang telah menanamkan nilai kehidupan, kerja keras, dan ketulusan sejak dini. Doa-doa penulis selalu menyertai mereka yang telah lebih dahulu berpulang, semoga Allah menempatkan keduanya di tempat terbaik di sisi-Nya. Ucapan terima kasih yang dalam juga penulis sampaikan kepada Ayah mertua Edward dan mendiang Ibu mertua Endang Budiasih, atas kasih sayang dan dukungan yang tulus selama ini.
14. Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh teman-teman Magister Manajemen angkatan 23, atas kebersamaan, semangat, dan persahabatan yang terjalin selama lebih dari dua tahun perjalanan ini. Terima kasih atas momen-momen berharga yang telah dibagikan, baik dalam proses pembelajaran di dalam kelas maupun kebersamaan di luar kampus, yang selalu dipenuhi dengan ilmu, tawa, canda, dukungan, dan kehangatan yang tidak ternilai.

Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan segala anugrahnya dan membalas semua kebaikan kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis. Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan akan tetapi masih ada sedikit harapan tesis ini dapat bermanfaat bagi semua orang.

Bandar Lampung, Juli 2025
Penulis

Muhammad Intan Haris
NPM. 2321011040

DAFTAR ISI

	Halaman
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	13
2.1 Kompetensi.....	13
2.1.1 Aspek–aspek Kompetensi	14
2.1.2 Indikator Kompetensi.....	15
2.2 Promosi Jabatan.....	16
2.2.1 Tujuan Promosi Jabatan	17
2.2.2 Indikator Promosi Jabatan.....	18
2.3 Mutasi Jabatan	19
2.3.1 Jenis-jenis Mutasi Jabatan.....	20
2.3.2 Indikator Mutasi Jabatan	20
2.4 Kinerja Karyawan.....	22
2.4.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	23
2.4.2 Indikator Kinerja	23
2.5 Penelitian Terdahulu.....	25
2.6 Kerangka Pemikiran	29
2.7 Pengembangan Hipotesis.....	30
2.7.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan	30
2.7.2 Pengaruh Promosi terhadap Kinerja Karyawan	31
2.7.3 Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Karyawan	31
III. METODE PENELITIAN	33
3.1 Desain Penelitian	33
3.1.1 Jenis dan Sumber Data	33
3.2 Objek Penelitian	33
3.2.1 Populasi dan Sampel	34
3.3 Identifikasi Variabel dan Pengukuran Definisi Operasional Variabel	35
3.4 Pengukuran Instrumen.....	37
3.5 Uji Instrumen Penelitian.....	38
3.5.1 Uji Validitas	38
3.5.2 Uji Reliabilitas	38
3.5.3 Uji Normalitas.....	39
3.5.4 Regresi Linier Berganda	39
3.5.5 Uji Parsial (t).....	40
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Hasil Pengumpulan Data	41

4.1.1	Karakteristik Responden	41
4.1.2	Analisis Deskriptif	43
4.1.2.1	Deskriptif Variabel Kompetensi	44
4.1.2.2	Deskriptif Variabel Promosi Jabatan	45
4.1.2.3	Deskriptif Variabel Mutasi Jabatan	46
4.1.2.4	Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	47
4.1.3	Uji Instrumen	48
4.1.3.1	Uji Validitas	48
4.1.3.2	Uji Reliabilitas	49
4.1.3.3	Uji Normalitas.....	50
4.1.3.4	Analisis Regresi Linier Berganda	51
4.1.3.5	Uji Hipotesis	52
4.2	Pembahasan Penelitian	54
4.2.1	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.....	54
4.2.2	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan.....	55
4.2.3	Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan	56
V.	KESIMPULAN	58
5.1	Kesimpulan.....	58
5.2	Saran	58
	DAFTAR PUSTAKA	61
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Yang Mendapatkan Promosi Jabatan di PT Astra International Tbk – Auto2000 Tahun 2020-2024.	7
Tabel 1.2 Jumlah Karyawan Yang Mendapatkan Mutasi Jabatan di PT Astra International Tbk – Auto2000 Tahun 2020-2024.	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	25
Tabel 3.1 Populasi <i>Manager</i> PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (Auto 2000).....	34
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel	37
Tabel 3.3 Skala Likert	38
Tabel 4.1 Karakteristik Berdasarkan Usia Responden.....	44
Tabel 4.2 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden	42
Tabel 4.3 Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja Responden	42
Tabel 4.4 Hasil Statistik Deskriptif Variabel	44
Tabel 4.5 Deskriptif Variabel Kompetensi	44
Tabel 4.6 Deskriptif Variabel Promosi Jabatan	45
Tabel 4.7 Deskriptif Variabel Mutasi Jabatan.....	46
Tabel 4.8 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	47
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas KMO (<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>)	48
Tabel 4.10 Uji Reliabilitas	49
Tabel 4.11 Uji Normalitas <i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>	51
Tabel 4.12 Uji Regresi Linier Berganda	52
Tabel 4.13 Uji Hipotesis	53

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	29

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

Lampiran 2 Tabulasi Identitas Responden

Lampiran 3 Tabulasi Responden

Lampiran 4 Out Put SPSS 27

Lampiran 5 t Tabel Untuk Alpha 5%

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebuah organisasi dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuannya memiliki beberapa faktor-faktor yang saling terikat dan berpengaruh didalamnya, Salah satu faktor tersebut yang sangat penting untuk menggerakkan faktor lainnya yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) memainkan peran krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi, maka upaya-upaya organisasi dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik harus terus dilakukan. Dengan adanya adanya karyawan-karyawan yang bekerja secara baik ini, maka diharapkan kinerja karyawan yang baik juga tercapai oleh karyawan yang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan diartikan sebagai sejauh mana produktivitas seorang karyawan memenuhi standar kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan (Anastasios D. Diamantidis dan Prodromos Chatzoglou, 2018).

Perusahaan memiliki tujuan utama untuk mencapai kinerja optimal melalui pemanfaatan sumber daya yang ada pada perusahaan yaitu sumber daya manusia, (Govand Anwar dan Nabaz Nawzad Abdullah, 2021). Kinerja adalah ekspresi kuantitatif dan kualitatif dari apa yang dapat dicapai atau disediakan oleh karyawan secara keseluruhan sikap dan perilaku yang mereka tunjukan di tempat kerja atau untuk tujuan yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri (Sahin dan Kanbur, 2022). Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangan masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan, (Saleem et al., 2020).

Kinerja merujuk pada hasil akhir dari pekerjaan individual atau kelompok dalam suatu organisasi yang mencakup tanggung jawab, wewenang, tugas dan peran (Inayat dan Khan, 2021). Untuk dapat memaksimalkan kinerja yang baik ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya yaitu baik dari kompetensi yang

dimiliki oleh setiap karyawan, promosi yang dilakukan perusahaan, mutasi karyawan. Oleh karena itu kebijakan, kebijakan pengelolaan sumber daya manusia khususnya dalam meningkatkan kinerja karyawan harus dimulai dari pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Permasalahannya sekarang adalah masih banyak karyawan yang dinilai kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, fenomena tersebut hampir disemua perusahaan demikian yang terjadi pada PT. Toyota Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (Auto2000 Kantor Pusat).

Auto 2000 merupakan salah satu jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan, dan penyediaan suku cadang Toyota yang berdiri sejak tahun 1975 dengan nama Astra Motor Sales, dan baru pada tahun 1989 berubah nama menjadi Auto 2000 dengan manajemen yang sepenuhnya ditangani oleh PT. Astra International Tbk. Saat ini, Auto 2000 merupakan retailer Toyota terbesar di Indonesia, menguasai sekitar 42% dari total penjualan Toyota di tanah air. Dalam aktivitas bisnisnya, Auto 2000 berhubungan erat dengan PT. Toyota Astra Motor sebagai Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) Toyota, menjadikan Auto 2000 sebagai salah satu founder dealer resmi Toyota. Keberhasilan Auto 2000 dalam menjaga eksistensi dan dominasinya di pasar otomotif Indonesia tidak lepas dari manajemen yang solid, inovasi layanan, serta komitmen terhadap kepuasan pelanggan.

Kinerja karyawan Auto 2000 menjadi salah satu faktor kunci dalam pencapaian berbagai prestasi perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan raihan penghargaan bergengsi seperti *The Best Toyota Dealer People Contest* yang diselenggarakan oleh PT Toyota Astra Motor (TAM), di mana pegawai Auto 2000 berhasil menunjukkan kompetensi dan kualitas terbaik. Penghargaan ini menjadi cerminan dedikasi Auto 2000 dalam membangun budaya pelayanan yang prima. CSD dan Marcomm Dept Head Auto 2000 menegaskan bahwa pencapaian tersebut mencerminkan komitmen perusahaan dalam menjaga mutu layanan serta memperkuat posisi Auto 2000 sebagai dealer pilihan utama bagi pelanggan Toyota di Indonesia. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia dan strategi

peningkatan kinerja karyawan menjadi aspek penting yang terus diprioritaskan dalam operasional perusahaan

Kompetensi memegang peranan penting karena berkaitan dengan kemampuan dasar seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kompetensi selalu berisi tujuan, yang merupakan dorongan untuk motif atau sifat yang menyebabkan tindakan mendapatkan hasil (Parashakti *et al.*, 2019). Kompetensi merupakan karakter dasar yang menunjukkan cara seseorang berpikir, berperilaku, bertindak, dan menarik kesimpulan. Kompetensi menggambarkan kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik individu yang berkontribusi langsung terhadap keberhasilan dalam melaksanakan tugas pekerjaan (Nong, Phuong dan Duc-Son, 2024). Selain itu, (Flöthmann *et al.*, 2018) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kompetensi seperti kemampuan analisis dan pemecahan masalah menjadi pertimbangan utama dalam proses rekrutmen, menunjukkan bahwa kompetensi bukan hanya berdampak pada performa internal, tetapi juga menjadi dasar strategis dalam seleksi tenaga kerja.

Auto2000 secara konsisten melaksanakan berbagai kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk mendukung peningkatan kompetensi karyawan di berbagai departemen dan jenjang jabatan. Kegiatan ini mencakup pelatihan internal maupun eksternal yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar selaras dengan kebutuhan perusahaan. Program-program pelatihan yang dilaksanakan tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga mencakup pelatihan soft skill, seperti komunikasi efektif, kepemimpinan, pelayanan pelanggan, serta manajemen waktu. Selain itu, Auto2000 juga mendorong pembelajaran berkelanjutan melalui *e-learning* dan *coaching* rutin antar unit kerja. Dengan berbagai program tersebut, perusahaan berharap dapat menciptakan SDM yang kompeten, adaptif terhadap perubahan, serta mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian target kinerja perusahaan. Hasil evaluasi menunjukkan adanya peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja setelah pelaksanaan program pengembangan kompetensi ini.

Kompetensi merupakan pendorong kinerja pada organisasi, (Elbaz *et al.*, 2018). Kompetensi karyawan berperan besar dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. (Nong, Phuong dan Duc-Son 2024) membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis melalui mediasi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi bukan hanya memperkuat individu, tetapi juga memberikan dampak sistemik terhadap organisasi, Mereka menemukan bahwa pertukaran sosial memperkuat hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan serta kepuasan kerja. Kompetensi inti yang dibutuhkan oleh karyawan modern mencakup keterampilan teknis, kemampuan interpersonal, dan kecerdasan emosional, yang secara signifikan memengaruhi kinerja kerja (Pulakos *et al.*, 2000). Menurut penelitian oleh Sánchez-Cardona *et al.*, (2021), pengembangan kompetensi yang tepat tidak hanya meningkatkan efektivitas kerja, tetapi juga berdampak pada kesiapan menghadapi perubahan dan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi.

Permasalahan terkait kompetensi karyawan di PT Astra International Tbk – Auto2000 terlihat dari masih adanya kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu dalam menjalankannya secara optimal. Beberapa karyawan, khususnya pada level manajerial seperti *Manager Service* menunjukkan keterbatasan dalam memahami peran strategis pekerjaannya serta kurang percaya diri dalam mengambil keputusan penting. Hal ini berdampak pada efektivitas kerja, rendahnya inovasi, dan keterlambatan dalam merespons perubahan operasional. Kondisi ini mengindikasikan perlunya penguatan kompetensi yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek psikologis seperti motivasi, efikasi diri, dan pemaknaan terhadap pekerjaan guna meningkatkan kontribusi karyawan secara menyeluruh.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Dasilfa *et al.*, (2022), yang menyatakan bahwa kompetensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan pada penelitian Subongkod (2024), menyatakan bahwa model kompetensi individual berpengaruh terhadap kinerja personel. Adapun peranan penting yang dilakukan oleh individu dalam meningkatkan kompetensi dapat dilihat

dari seberapa meningkatnya kinerja yang telah mereka dapatkan. Selain kompetensi ada berbagai komponen yang dapat berperan dalam meningkatkan kinerja seperti dengan dilakukannya kegiatan promosi jabatan.

Promosi dipandang sebagai bentuk pengakuan atas potensi karyawan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya. (López-Cabarcos *et al.*, 2022) menekankan pentingnya lingkungan kerja yang mendukung dan kepemimpinan yang ada dalam organisasi mendorong peningkatan kinerja karyawan. Promosi ke jabatan yang lebih tinggi sering kali diiringi dengan peningkatan tanggung jawab, wewenang, dan harapan terhadap profesionalisme karyawan. Sejalan dengan itu, promosi menjadi sarana strategis untuk mengembangkan kreativitas, inovasi, dan performa kerja yang lebih tinggi. Mutasi atau rotasi kerja juga memainkan peran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Strategi rotasi kerja yang tepat dapat meningkatkan efisiensi dan kepuasan kerja di lingkungan produksi (Catalano *et al.*, 2023), Penelitian mereka menemukan bahwa beberapa strategi rotasi bahkan mampu mendekati performa optimal dengan mengurangi ketidakseimbangan antar pekerja. Hal ini menunjukkan bahwa mutasi jika dirancang dengan cermat tidak hanya menjaga stabilitas organisasi, tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan secara bersamaan. Kompetensi, mutasi, dan promosi merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Ketiga aspek ini mencerminkan hak dan kebijakan strategis yang dimiliki perusahaan terhadap pengembangan pegawainya. Selain untuk memperoleh penghasilan dan penghargaan, banyak pegawai juga terdorong untuk mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi melalui pengalaman dan pengembangan jenjang karir.

Promosi jabatan dalam konteks SDM adalah sebagai bentuk pengakuan atas kinerja dan kompetensi juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap motivasi dan loyalitas karyawan (Garg dan Rastogi, 2006). Secara teoritis, penelitian ini menekankan pentingnya faktor intrinsik seperti pengembangan karier (promosi) dan pengakuan (kompetensi) dalam mendorong kinerja karyawan. Secara empiris,

penelitian ini didukung oleh data internal Auto2000 yang menunjukkan bahwa kebijakan terkait promosi dan mutasi yang tepat dapat memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Dilihat dari uraian tersebut maka ditemukan ketidak konsistenan pada hasil penelitian terdahulu terkait kegiatan kenaikan dan perpindahan jabatan pada perusahaan.

Hal ini ditunjukkan oleh perbedaan signifikan dan tidak signifikan dari variabel promosi dan mutasi tersebut selama periode peristiwa. Oleh karena itu penulis beranggapan bahwa fenomena ini harus dilakukan pengujian lebih dalam lagi. Astra International Toyota AUTO 2000 adalah jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan dan penyediaan suku cadang Toyota yang berdiri sejak tahun 1975 dengan nama Astra Motor Sales, dan baru pada tahun 1989 berubah nama menjadi AUTO 2000 dengan manajemen yang sudah ditangani sepenuhnya oleh PT. Astra Internasional Tbk. Saat ini AUTO 2000 adalah retailer Toyota terbesar di Indonesia yang menguasai sekitar 42% dari total penjualan Toyota.

AUTO 2000, dalam aktivitas bisnisnya berhubungan dengan PT. Toyota Astra Motor sebagai agen tunggal pemegang merek (ATPM) Toyota, yang menjadikan AUTO 2000 adalah salah satu *founder* dealer resmi Toyota. Sebagai unit yang memegang tanggung jawab perawatan serta perbaikan mesin dari perusahaan, maka karyawan diharapkan memiliki kemampuan yang maksimal sehingga jasa yang ditawarkan perusahaan selalu terpenuhi dan sesuai standar. PT. Toyota Astra Internasional Tbk, melakukan beberapa hal untuk meningkatkan kepuasan karyawan yaitu berupa memberikan standar kompetensi yang memadai serta memberikan promosi dan mutasi jabatan kepada karyawan terbaik. Adapun banyaknya karyawan PT. Toyota Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (Auto2000 Kantor Pusat) yang mendapatkan promosi dan mutasi jabatan selama 5 tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel 1.2 dan Tabel 1.3 adalah sebagai berikut.

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Yang Mendapatkan Promosi Jabatan di PT Astra International Tbk – Auto2000 Tahun 2020-2024.

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Alasan Dipromosi
1.	2020	23 Orang	Masa Kerja dan Prestasi Kerja
2.	2021	4 Orang	Masa Kerja dan Prestasi Kerja
3.	2022	12 Orang	Masa Kerja dan Prestasi Kerja
4.	2023	13 Orang	Masa Kerja dan Prestasi Kerja
5.	2024	18 Orang	Masa Kerja dan Prestasi Kerja
Jumlah		70 Orang	Masa Kerja dan Prestasi Kerja

Sumber: (PT Astra International Tbk - Toyota Sales Operation, 2024)

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa selama periode tahun 2020 hingga 2024, terdapat 70 karyawan yang mendapatkan promosi jabatan di Auto2000. Promosi tersebut diberikan berdasarkan masa kerja dan prestasi kerja. Meskipun jumlah ini menunjukkan adanya upaya penghargaan terhadap karyawan berprestasi, namun jumlahnya masih tergolong rendah dibandingkan total karyawan yang ada, dan peningkatan yang terjadi cenderung fluktuatif setiap tahunnya.

Permasalahan yang muncul adalah bahwa promosi jabatan tidak selalu diikuti oleh perubahan signifikan dalam posisi, peningkatan keterampilan, maupun tambahan tanggung jawab yang jelas. Banyak dari karyawan yang dipromosikan masih menjalankan tugas serupa dengan sebelumnya, tanpa mendapatkan pelatihan tambahan yang mendukung pengembangan kompetensi. Hal ini menimbulkan kekhawatiran bahwa promosi lebih bersifat formalitas administratif daripada sebagai bagian dari strategi pengembangan karier jangka panjang. Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan Arismunandar *et al.*, (2022), yang menyatakan bahwa promosi secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat administrator di Pemerintah Kota Tomoh, sedangkan menurut Dasilfa *et al.*, (2022), menyatakan bahwa variabel promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya mutasi juga memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan dan dapat dilihat pada tabel 1.2 sebagai gambaran kondisi suatu perusahaan yang telah mengadakan kegiatan pada mutasi di berbagai perusahaan dengan posisi penempatan yang berbeda-beda.

Tabel 1.2 Jumlah Karyawan Yang Mendapatkan Mutasi Jabatan di PT Astra International Tbk – Auto2000 Tahun 2020-2024.

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Alasan Dimutasi
1.	2020	10 Orang	Kebutuhan Organisasi
2.	2021	16 Orang	Kebutuhan Organisasi
3.	2022	35 Orang	Kebutuhan Organisasi
4.	2023	26 Orang	Kebutuhan Organisasi
5.	2024	32 Orang	Kebutuhan Organisasi
Jumlah		119 Orang	Kebutuhan Organisasi

Sumber: (PT Astra International Tbk - Toyota Sales Operation, 2024)

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa selama periode tahun 2020 hingga 2024, terdapat 119 karyawan yang mengalami mutasi jabatan dengan alasan utama adalah kebutuhan organisasi. Jumlah mutasi cenderung lebih tinggi dibandingkan jumlah promosi, yang menunjukkan bahwa perusahaan lebih sering melakukan rotasi jabatan daripada kenaikan jabatan ke posisi yang lebih tinggi. Mutasi dapat menjadi bagian dari strategi pengembangan SDM untuk menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Namun, bila tidak disertai dengan perencanaan yang matang dan pemahaman terhadap kesiapan karyawan, mutasi dapat menimbulkan ketidaksesuaian antara kompetensi dan tugas baru, sehingga berpotensi menurunkan motivasi dan kinerja. Oleh karena itu, mutasi seharusnya juga disertai dengan program pembekalan atau pelatihan, serta didasarkan pada penilaian objektif terhadap potensi dan kesiapan karyawan, agar selaras dengan tujuan pengembangan karier dan pencapaian kinerja organisasi.

Permasalahan terkait mutasi jabatan berdasarkan observasi langsung yang dilakukan peneliti di PT Astra International Tbk – Auto2000, mutasi jabatan yang terjadi selama beberapa tahun terakhir seringkali belum diiringi dengan persiapan dan pelatihan yang memadai bagi karyawan yang dimutasi. Peneliti menemukan bahwa sebagian karyawan yang dimutasi ke posisi atau cabang baru mengalami kesulitan beradaptasi karena kurangnya pengalaman atau pengetahuan yang relevan dengan tugas barunya. Selain itu, mutasi kerap dilakukan semata-mata untuk memenuhi kebutuhan organisasi tanpa mempertimbangkan kesesuaian keterampilan individu. Akibatnya, efektivitas kerja menurun pada awal masa

penempatan dan memengaruhi kinerja tim secara keseluruhan. Kondisi ini menunjukkan perlunya kebijakan mutasi yang lebih strategis dan berbasis kompetensi agar tidak hanya menjawab kebutuhan organisasi, tetapi juga memperhatikan kesiapan dan pengembangan profesional karyawan.

Perbandingan antara jumlah karyawan yang mendapatkan promosi jabatan dan mutasi jabatan menunjukkan bahwa mutasi jabatan jauh lebih dominan dibandingkan promosi. Kondisi ini menjadi perhatian penting dalam mengevaluasi efektivitas kebijakan pengembangan karier di lingkungan Auto2000. Tingginya frekuensi mutasi tanpa diimbangi dengan promosi atau peningkatan status jabatan dapat berdampak negatif terhadap semangat dan motivasi kerja karyawan. Mutasi yang dilakukan tanpa mempertimbangkan kesiapan, kompetensi, serta harapan karier karyawan berpotensi menurunkan kinerja dan menimbulkan persepsi ketidakadilan dalam organisasi. Karyawan mungkin merasa tidak dihargai atau mengalami stagnasi karier meskipun telah menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini dapat menyebabkan penurunan loyalitas, produktivitas, dan bahkan meningkatkan potensi *turnover*. Meskipun mutasi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan operasional antar cabang, kebijakan ini perlu dilakukan secara selektif dan disertai strategi pengembangan kompetensi yang tepat. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menyeimbangkan antara mutasi dan promosi, agar kebijakan pengembangan karier tidak hanya mendukung fleksibilitas organisasi, tetapi juga mampu menjaga motivasi, keadilan, dan kinerja optimal karyawan di seluruh unit kerja Auto2000

Selain kompetensi, mutasi jabatan juga menjadi faktor yang menunjukkan hasil penelitian yang beragam. Penelitian yang dilakukan oleh (Catalano *et al.*, 2023) menunjukkan bahwa strategi rotasi kerja yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan efisiensi serta menyeimbangkan performa antar karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja keseluruhan. Namun demikian, tidak semua strategi mutasi memberikan hasil yang sama. Penelitian oleh (Dorta-Afonso dan Romero-Domínguez, 2023) ditemukan bahwa sistem kerja yang tidak memperhatikan keseimbangan antara beban kerja dan kapasitas individu dapat

menyebabkan kelelahan (*burnout*), yang berdampak negatif pada kinerja dan kualitas hidup karyawan. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa efektivitas mutasi dalam meningkatkan kinerja sangat bergantung pada bagaimana proses tersebut dirancang, serta sejauh mana karyawan merasa memiliki kecocokan dengan posisi barunya. Hal ini membuka ruang untuk mengkaji lebih dalam faktor-faktor lain seperti kepuasan kerja atau motivasi sebagai elemen mediasi yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh mutasi terhadap kinerja.

Promosi jabatan juga menunjukkan hasil yang tidak selalu konsisten dalam berbagai penelitian. Penelitian (López-Cabarcos *et al.*, 2022) menegaskan bahwa pemberdayaan, dukungan sosial, dan makna tugas (*task significance*) merupakan faktor penting yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan dimensi yang sering kali terkait dengan promosi jabatan. Namun, temuan dari (Dorta-Afonso dan Romero-Domínguez 2023) menunjukkan bahwa meskipun sistem kerja berperforma tinggi dapat meningkatkan komitmen dan menurunkan *burnout*, hal ini tidak selalu secara langsung berdampak pada kinerja kecuali dimediasi oleh kepuasan kerja dan beban kerja yang wajar. Dengan demikian, promosi tidak secara otomatis menjamin peningkatan kinerja, tetapi sangat dipengaruhi oleh faktor lain seperti sistem kompensasi, lingkungan kerja, serta praktik manajemen SDM yang diterapkan organisasi. Kombinasi faktor-faktor tersebut menjadi krusial dalam menentukan efektivitas promosi dalam konteks peningkatan kinerja karyawan.

Berbagai hasil penelitian tersebut yang telah diuraikan, terlihat adanya kesenjangan empiris dalam hubungan antara kompetensi, promosi, dan mutasi jabatan terhadap kinerja karyawan. Beberapa studi menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara ketiga variabel tersebut, sementara studi lain memberikan hasil yang berbeda atau bahkan menunjukkan bahwa diperlukan variabel tambahan sebagai mediasi atau moderasi untuk memperjelas hubungan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa dinamika antara kompetensi, promosi, mutasi jabatan, dan kinerja karyawan masih memerlukan kajian lebih lanjut agar dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Perspektif teori dalam penelitian ini akan mengacu pada teori sumber daya manusia terkait kompetensi (*resource-based view*)

yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan yang ada dengan mengkaji kembali hubungan antara kompetensi, promosi, dan mutasi jabatan terhadap kinerja karyawan di PT Astra Internasional Tbk – Toyota Sales Operation (Auto2000). Fenomena yang terjadi pada saat ini mengenai kompetensi, promosi, mutasi jabatan dan kinerja karyawan pada PT Astra Internasional Tbk – Toyota Sales Operation (Auto2000) yang telah dijelaskan sebelumnya maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi, Promosi dan Mutasi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Astra Internasional Tbk - Toyota Sales Operation (Auto2000)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Perusahaan dalam menjalankan operasionalnya harus mengoptimalkan sumber daya manusia (SDM) agar dapat mencapai kinerja yang optimal. Kinerja karyawan menjadi faktor kunci dalam keberhasilan perusahaan, karena karyawan yang berkinerja baik akan meningkatkan daya saing perusahaan. Namun, terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti kompetensi, promosi, dan mutasi jabatan. Kompetensi karyawan berperan dalam menentukan kualitas dan produktivitas kerja, karena semakin tinggi kompetensi seorang karyawan, semakin baik pula kinerjanya dalam organisasi.

Promosi jabatan juga menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, karena memberikan kesempatan untuk mengembangkan karier. Sementara itu, mutasi jabatan, yang bertujuan untuk penyegaran dan rotasi kerja, sering kali dipersepsikan secara berbeda oleh karyawan, sehingga dapat berdampak positif maupun negatif terhadap kinerja. Auto2000 sebagai salah satu jaringan jasa penjualan dan layanan Toyota terbesar di Indonesia memiliki komitmen tinggi dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan melalui berbagai program pengembangan SDM, termasuk pelatihan kompetensi, promosi, dan mutasi jabatan.

Namun, efektivitas kebijakan ini dalam meningkatkan kinerja karyawan masih perlu diteliti lebih lanjut untuk memahami dampak nyata dari kompetensi, promosi, dan mutasi jabatan terhadap kinerja karyawan di Auto2000. Maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pada PT Astra Internasional Tbk - Toyota Sales Operation (Auto2000)?
2. Apakah promosi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pada PT Astra Internasional Tbk - Toyota Sales Operation (Auto2000)?
3. Apakah mutasi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pada PT Astra Internasional Tbk - Toyota Sales Operation (Auto2000)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang diharapkan sesuai dengan rumusan masalah penelitian, antara lain:

1. Untuk mengetahui apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pada PT Astra Internasional Tbk - Toyota Sales Operation (Auto2000)?
2. Untuk mengetahui apakah promosi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pada PT Astra Internasional Tbk - Toyota Sales Operation (Auto2000)?
3. Untuk mengetahui apakah mutasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pada PT Astra Internasional Tbk - Toyota Sales Operation (Auto2000)?

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi para pemangku kepentingan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis, Secara praktis penelitian ini bermanfaat bagi referensi penelitian-penelitian manajemen sumber daya manusia.
2. Manfaat Praktis, Bagi perusahaan, dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan kedepannya dan bagi pihak luar dapat dijadikan bahan acuan dan referensi jika ingin melakukan penelitian lebih lanjut.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan organisasi dan standar profesional. Dalam penelitian oleh (Nong, Phuong dan Duc-Son, 2024), kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan karyawan yang tidak hanya bersifat teknis tetapi juga mencakup kecocokan antara keahlian individu dan tuntutan pekerjaan (*competence-job fit*). Kompetensi ini terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kinerja bisnis secara keseluruhan, terutama jika dimediasi oleh kepuasan kerja dan performa kerja individu. Kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap penguasaan, dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya, Darwis Saban (2020).

Menurut Robbins dan Judge (2007), kompetensi merupakan kemampuan atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, bernalar, dan memecahkan masalah. Sementara itu, melakukan tugas yang membutuhkan kebugaran, keterampilan, kekuatan, dan sifat-sifat pribadi yang melekat merupakan kemampuan fisik.

Selain itu, studi oleh (Flöthmann *et al.*, 2018) menunjukkan bahwa dalam konteks perekrutan profesional *supply chain*, kompetensi utama yang dibutuhkan mencakup pengetahuan teknis, kemampuan analitis, dan keterampilan pemecahan masalah. Ini menekankan bahwa kompetensi tidak hanya tentang “bisa bekerja”, tetapi juga melibatkan kemampuan berpikir strategis dan adaptif, sesuai dengan kebutuhan peran spesifik.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan integrasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, serta kesesuaian individu terhadap peran dan tuntutan pekerjaan. Kompetensi ini tidak hanya dapat diukur melalui standar profesional yang ditetapkan organisasi, tetapi juga dapat dikembangkan melalui pelatihan, pengalaman, dan penyesuaian tugas yang berkesinambungan. Oleh karena itu, pengelolaan kompetensi menjadi aspek strategis dalam pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja organisasi.

2.1.1 Aspek-aspek Kompetensi

Kompetensi kerja merupakan kombinasi dari berbagai karakteristik individu yang berkontribusi terhadap kinerja dalam suatu jabatan. Menurut (Nong, Phuong dan Duc-Son, 2024), kompetensi terdiri dari elemen-elemen yang mencerminkan kesesuaian antara keahlian individu dengan tuntutan pekerjaan (*competence-job fit*), dan berperan penting dalam peningkatan kinerja organisasi. (Flöthmann *et al.*, 2018) menambahkan bahwa kompetensi yang relevan dalam konteks profesional terdiri dari pengetahuan spesifik, kemampuan analitis, dan keterampilan interpersonal yang mendukung efektivitas kerja. Beberapa aspek utama kompetensi antara lain:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Merupakan penguasaan informasi konseptual dan faktual yang relevan dengan bidang kerja. Pengetahuan mencakup pemahaman atas prinsip, prosedur, dan informasi teknis yang mendukung pengambilan keputusan yang tepat dalam pekerjaan.

2. Keterampilan (*Skills*)

Kemampuan untuk menerapkan pengetahuan secara praktis dalam konteks kerja. Keterampilan dapat mencakup kemampuan analitis, komunikasi, pemecahan masalah, serta keterampilan teknis spesifik yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas secara efisien.

3. Sikap (*Attitude*)

Merupakan kecenderungan individu dalam merespons situasi kerja, termasuk motivasi, tanggung jawab, dan antusiasme terhadap tugas. Sikap positif berkontribusi terhadap semangat kerja dan kolaborasi tim.

4. Nilai dan Etika (*Values and Ethics*)

Menunjukkan keyakinan dasar dan prinsip moral yang menjadi pedoman perilaku kerja. Nilai yang kuat membantu karyawan bertindak secara profesional dan sesuai dengan budaya organisasi.

5. Kesesuaian Peran (*Job Fit*)

Merujuk pada seberapa baik karakteristik individu sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dijalani. Aspek ini penting karena menunjukkan adanya keselarasan antara kompetensi individu dan ekspektasi organisasi.

6. Minat dan Motivasi (*Interest and Motivation*)

Minat individu terhadap bidang kerja yang dijalani dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan dan keinginan untuk berkembang. Motivasi yang tinggi sering dikaitkan dengan peningkatan performa dan kepuasan kerja.

2.1.2 Indikator Kompetensi

Kompetensi menurut Yildiz *et al.*, (2024) diukur melalui beberapa indikator, yaitu:

1. Pemahaman terhadap makna pekerjaan

Sejauh mana karyawan memahami tujuan dan dampak dari peran mereka dalam organisasi.

2. Efikasi diri

Keyakinan seseorang terhadap kemampuan dirinya untuk melakukan tugas pekerjaan dengan baik.

Penelitian ini pada variabel kompetensi menggunakan teori yang dikemukakan oleh Yildiz *et al.*, (2024) yaitu dengan indikator berupa Pemahaman terhadap makna pekerjaan dan Efikasi diri.

2.2 Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan salah satu bentuk pengembangan karier yang tidak hanya menunjukkan pengakuan terhadap pencapaian karyawan, tetapi juga melibatkan peningkatan tanggung jawab, status, dan imbalan yang diterima. Menurut (López-Cabarcos dan Quiñoá-Piñeiro, 2022), Lingkungan kerja yang mendukung, termasuk adanya peluang promosi, dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan, terutama ketika disertai dengan kepemimpinan yang memberdayakan dan sistem dukungan sosial yang kuat.

Promosi jabatan merupakan aspek penting dari perkembangan karier dalam suatu organisasi, yang menandakan kemajuan seorang karyawan ke posisi yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih besar dan sering kali disertai dengan kenaikan gaji. Sebagai alat motivasi, promosi jabatan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dan menyelaraskan upaya mereka dengan tujuan organisasi (Rogier dan Padgett, 2004). Hal ini sejalan dengan pemahaman yang lebih luas bahwa promosi jabatan bertindak sebagai katalisator untuk keunggulan. Brites da Silva *et al.*, (2021) menyoroti bagaimana kemajuan karier bergantung pada faktor individu dan organisasi, seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan akses ke peluang promosi jabatan.

Promosi jabatan mengacu pada kemajuan seorang karyawan dalam suatu organisasi, yang biasanya melibatkan peningkatan tanggung jawab, wewenang, dan kompensasi. Hal ini berfungsi sebagai pengakuan atas kinerja dan kontribusi karyawan sekaligus selaras dengan tujuan organisasi. Proses promosi memiliki banyak aspek dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk pengalaman kerja, tingkat pendidikan, kinerja kerja, kemajuan karier, dan keadilan (Assi dan Effanga, 2021; Kim, 2020; Loss *et al.*, 2021).

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah proses strategis yang melibatkan perpindahan pegawai ke posisi dengan tanggung jawab dan otoritas yang lebih tinggi, disertai dengan peningkatan hak dan kompensasi. Dengan menyediakan jalur karier yang jelas melalui promosi,

organisasi tidak hanya meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas karyawan, tetapi juga menjaga kesinambungan operasional dan pencapaian tujuan jangka panjang.

2.2.1 Tujuan Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan salah satu strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya dimaksudkan sebagai bentuk penghargaan, tetapi juga sebagai sarana untuk mendorong peningkatan kinerja dan motivasi pegawai. Praktik sumber daya manusia yang berkinerja tinggi termasuk pemberian promosi berkontribusi pada peningkatan komitmen afektif dan kesiapan untuk berubah, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (Sanmartín, 2022). Secara umum, tujuan dari promosi jabatan mencakup:

1. Meningkatkan Semangat dan Motivasi Kerja

Promosi yang dilakukan secara objektif dan transparan dapat meningkatkan motivasi serta semangat kerja karyawan, sebagaimana ditegaskan oleh (López-Cabarcos *et al.*, 2022) dalam studi mereka mengenai pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan.

2. Menghargai Prestasi dan Memberikan Pengakuan Formal

Promosi menjadi bentuk penghargaan terhadap karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan menunjukkan potensi besar. Hal ini sejalan dengan temuan (Flöthmann *et al.*, 2018) bahwa preferensi manajer perekrutan sering kali dipengaruhi oleh kompetensi dan kinerja aktual kandidat.

3. Mendukung Pengembangan Karier dan Inovasi Karyawan

Promosi membuka peluang bagi karyawan untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan, dan mengembangkan kreativitasnya dalam menghadapi tantangan baru di posisi yang lebih tinggi (Sanmartín, 2022).

4. Meningkatkan Disiplin dan Produktivitas Kerja

Dengan memberikan jalur karier yang jelas melalui promosi, organisasi dapat menumbuhkan kedisiplinan dan orientasi terhadap hasil yang lebih kuat di kalangan karyawan.

5. Mengisi Posisi Strategis yang Kosong

Promosi juga berfungsi sebagai solusi strategis untuk mengisi kekosongan jabatan penting agar kesinambungan organisasi tetap terjaga tanpa mengganggu operasional yang sedang berjalan.

2.2.2 Indikator Promosi

Dalam manajemen sumber daya manusia modern, promosi jabatan tidak hanya berdasarkan senioritas, tetapi juga mempertimbangkan berbagai indikator objektif yang mencerminkan kesiapan dan potensi karyawan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Makhamara *et al.*, (2021), Indikator promosi jabatan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Perubahan posisi

Perubahan posisi mengacu pada perpindahan seorang karyawan dari jabatan atau level tertentu ke posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi. Hal ini biasanya mencakup perubahan dalam status, kedudukan hierarkis, serta cakupan pengaruh dalam organisasi. Perubahan posisi merupakan indikator nyata dari promosi karena menunjukkan pengakuan formal terhadap kontribusi dan potensi karyawan.

2. Peningkatan keterampilan

Promosi jabatan sering kali didasarkan pada peningkatan keterampilan teknis, interpersonal, dan manajerial yang dimiliki oleh seorang karyawan. Karyawan yang menunjukkan peningkatan signifikan dalam kemampuan bekerja, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, serta kepemimpinan, cenderung lebih dipertimbangkan untuk naik jabatan. Hal ini menunjukkan kesiapan individu dalam menghadapi tantangan baru di posisi yang lebih tinggi.

3. Peningkatan tanggung jawab

Salah satu tanda bahwa seorang karyawan siap untuk dipromosikan adalah meningkatnya tanggung jawab yang diembannya. Ini bisa dilihat dari peran yang lebih kompleks, pengawasan terhadap lebih banyak bawahan, pengambilan keputusan strategis, serta pengelolaan proyek atau anggaran yang lebih besar. Peningkatan tanggung jawab ini menunjukkan bahwa organisasi

mempercayakan peran penting kepada karyawan tersebut.

Penelitian ini pada variabel promosi jabatan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Makhamara *et al.*, (2021) yaitu dengan indikator berupa Perubahan posisi pekerjaan, Peningkatan keetrampilan dan Peningkatan tanggung jawab.

2.3 Mutasi Jabatan

Mutasi jabatan dapat dipahami sebagai proses pemindahan karyawan dari satu posisi atau unit kerja ke posisi lain dalam organisasi dengan tujuan penyesuaian peran, redistribusi beban kerja, maupun pengembangan kapasitas individu. Dalam konteks manajemen global, mutasi tidak hanya dipandang sebagai proses administratif, tetapi juga sebagai strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

Rotasi atau mutasi kerja memiliki peran penting dalam menyelaraskan produktivitas di antara pekerja yang memiliki tingkat efisiensi berbeda. Strategi rotasi kerja yang terstruktur dapat membantu mengurangi ketidakseimbangan produktivitas, memperluas pengalaman kerja karyawan, dan mencegah kejenuhan kerja, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja lini kerja, (Catalano *et al.*, 2023). Lebih lanjut, (Dorta-Afonso dan Romero-Domínguez, 2023) menyatakan bahwa sistem kerja yang dirancang secara fleksibel, termasuk kebijakan mutasi, dapat mengurangi tekanan kerja yang bersifat menghambat (*hindrance job demands*), dan pada saat yang sama meningkatkan kualitas hidup serta mengurangi risiko *burnout*.

Mutasi yang dilakukan dengan mempertimbangkan karakteristik individu dan beban kerja yang realistis dapat memperkuat motivasi kerja dan menjaga keberlangsungan performa karyawan. Dengan demikian, mutasi jabatan merupakan bagian dari strategi pengembangan karyawan yang tidak hanya bertujuan mengisi kekosongan posisi atau menyeimbangkan struktur organisasi,

tetapi juga berfungsi sebagai alat peningkatan produktivitas, pengayaan pengalaman, dan upaya menjaga dinamika kerja yang sehat dalam organisasi.

2.3.1 Jenis-jenis Mutasi Jabatan

Dalam literatur internasional, mutasi jabatan (atau rotasi kerja) dapat dikategorikan berdasarkan tujuan dan durasi pelaksanaannya. Menurut (Catalano *et al.*, 2023) strategi mutasi atau rotasi kerja dapat dibagi menjadi dua bentuk utama:

1. Mutasi Strategis Jangka Panjang

Mutasi ini dilakukan dengan tujuan penempatan jangka panjang, di mana pegawai dipindahkan ke posisi yang sesuai dengan rencana pengembangan karier dan kebutuhan organisasi secara struktural. Mutasi jenis ini bersifat permanen dan bertujuan untuk pembentukan kapabilitas lintas fungsi dan stabilitas organisasi.

2. Mutasi Fungsional Jangka Pendek

Mutasi jangka pendek bersifat sementara dan digunakan untuk merespons kebutuhan operasional yang mendesak, seperti pengisian sementara posisi kosong, pelatihan silang (*cross-training*), atau pengembangan keterampilan tertentu. Tujuan utamanya adalah fleksibilitas organisasi dan adaptabilitas tenaga kerja dalam menghadapi perubahan cepat.

2.3.2 Indikator Mutasi Jabatan

Indikator mutasi pekerjaan yang efektif menurut utomo *et al.*, (2025) meliputi pengalaman karyawan, pengetahuan khusus domain, kebutuhan organisasi, dan keahlian (Korpela *et al.*, 2023; Didier, 2024; Jamal *et al.*, 2024).

1. Pengalaman

Program rotasi pekerjaan memungkinkan karyawan memperoleh pengalaman yang beragam dengan bekerja di berbagai peran dalam organisasi. Pemaparan ini mendorong keserbagunaan, meningkatkan kemampuan tenaga kerja untuk beradaptasi dengan berbagai tugas dan tantangan (Korpela *et al.*, 2023). Pengalaman yang diperoleh melalui mutasi pekerjaan dapat meningkatkan pemahaman karyawan terhadap organisasi, yang mengarah pada peningkatan

keterampilan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah (Jamal *et al.*, 2024).

2. Pengetahuan

Akuisisi pengetahuan merupakan hasil utama dari mutasi pekerjaan, karena karyawan mempelajari keterampilan baru dan memperoleh wawasan tentang berbagai aspek bisnis. Hal ini sangat penting dalam konteks kemajuan teknologi dan tuntutan ekonomi digital (Didier, 2024). Lebih jauh lagi, inisiatif pelatihan dan pengembangan sering kali melengkapi mutasi pekerjaan, membekali karyawan dengan pengetahuan yang dibutuhkan untuk peran dan tanggung jawab di masa mendatang (Núñez *et al.*, 2024).

3. Kebutuhan

Mutasi pekerjaan secara efektif memenuhi kebutuhan organisasi dan individu karyawan dengan menyelaraskan tujuan karier pribadi dengan tujuan perusahaan yang lebih luas. Penyelarasan ini meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja, yang berkontribusi pada produktivitas secara keseluruhan (Jamal *et al.*, 2024). Organisasi dapat secara strategis menerapkan mutasi pekerjaan untuk mengisi kesenjangan keterampilan dan beradaptasi dengan persyaratan bisnis yang terus berkembang, memastikan tenaga kerja yang lebih gesit dan responsif (Korpela *et al.*, 2023).

4. Keterampilan

Pengembangan keterampilan merupakan tujuan utama mutasi pekerjaan, yang memungkinkan karyawan memperoleh kompetensi baru yang meningkatkan lintasan karier mereka dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Jamal *et al.*, 2024). Inisiatif peningkatan keterampilan dan pelatihan ulang, yang sering kali menjadi bagian integral dari strategi mutasi pekerjaan, sangat penting untuk mempertahankan daya saing di pasar yang berubah dengan cepat (Núñez *et al.*, 2024).

Penelitian ini pada variabel mutasi kerja menggunakan teori yang dikemukakan oleh (Korpela *et al.*, 2023; Didier, 2024; Jamal *et al.*, 2024) dalam (Utomo *et al.*, 2015) yaitu dengan indikator berupa, Pengalaman, Pengetahuan Kebutuhan dan Keterampilan.

2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (*employee performance*) tidak hanya mencerminkan hasil akhir dari suatu pekerjaan, tetapi juga melibatkan proses dan perilaku yang ditunjukkan selama pelaksanaan tugas. Menurut Ángeles López-Cabarcos *et al.* (2022), kinerja merupakan *outcome* dari kombinasi antara kondisi lingkungan kerja, dukungan sosial, kepemimpinan transformasional, serta faktor individual seperti pemberdayaan dan makna kerja (*task significance*). Kinerja adalah hasil interaksi antara proses pengukuran kinerja (apa yang diukur) dan proses manajemen kinerja (bagaimana ukuran digunakan untuk mengelola kinerja organisasi), (Garengo dan Sardi, 2021). Kinerja karyawan merupakan faktor penting didalam dunia bisnis dan salah satu variabel yang paling relevan diselidiki dalam manajemen.

Kinerja merupakan kunci untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi (de Waal, 2018). Kinerja karyawan dianggap sebagai faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi (Karem *et al.*, 2019). Kinerja karyawan juga dijelaskan sebagai kapasitas seorang karyawan untuk melakukan tugas pekerjaan yang akan berkontribusi pada pertumbuhan organisasi (Santos *et al.*, 2018). Pengertian kinerja menurut Koopmans *et al.* (2011) adalah tingkah laku atau tindakan yang berhubungan dengan tujuan pada suatu organisasi, berarti tingkah laku atau aktivitas yang dilakukan harus sesuai dengan tujuan dari organisasi. Pendapat para ahli lain, Kanfer (2005) mengatakan bahwa kinerja individu dinyatakan sebagai aktivitas kedekatan antara organisasi dengan anggota organisasi atau individu. Kinerja yang tinggi ditunjukkan ketika pegawai menyelesaikan tugas dan menghasilkan kinerja yang baik sehingga dapat menyelesaikan tugas kerja.

Wang *et al.* (2023), menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja dan perilaku kerja sehari-hari. Dengan kata lain, kinerja merupakan hasil dari interaksi antara motivasi, kemampuan individu, dan kondisi organisasi yang mendukung. Penilaian kinerja merupakan aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia, karena mencerminkan kontribusi nyata karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.4.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, baik dari sisi individu maupun organisasi. Beberapa faktor utama yang diidentifikasi antara lain:

1. Faktor Individu

Kemampuan adaptasi, kompetensi, serta keseimbangan psikologis sangat memengaruhi kualitas performa kerja. Individu yang memiliki kontrol diri, resiliensi, dan motivasi intrinsik cenderung menunjukkan performa lebih baik, bahkan dalam kondisi kerja yang menantang, Dorta-Afonso *et al.* (2023).

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Kondisi lingkungan kerja yang mendukung seperti kepemimpinan transformasional, komunikasi efektif, dan hubungan kerja yang harmonis berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, budaya organisasi yang sehat dan sistem kerja fleksibel juga memperkuat semangat kerja dan produktivitas Ángeles López-Cabarcos *et al.* (2022).

3. Faktor Tambahan yang Mempengaruhi Kinerja Wang *et al.* (2023) :

- a) Kemampuan teknis dan kognitif individu
- b) Tingkat motivasi kerja
- c) Dukungan organisasi dan sosial
- d) Karakteristik pekerjaan itu sendiri
- e) Keterikatan terhadap organisasi (*organizational commitment*)

2.4.2 Indikator Kinerja

Indikator pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian ini merujuk pada Zeglat dan Janbeik (2019), yaitu :

1. Kinerja Tugas

Yaitu kapabilitas atau kemampuan seorang individu untuk melakukan pekerjaan utama/inti tugas-tugas substantif atau teknis yang telah ditugaskan kepadanya, seperti kemampuan perencanaan dan manajemen kinerja, orientasi pada hasil, penentuan proiritas pekerjaan serta kemampuan pemanfaatan waktu dan usaha dalam bekerja. Dalam dimensi kinerja tugas terdapat 4 indikator utama yaitu :

1. Perencanaan pekerjaan : Untuk mengukur sejauh mana karyawan dapat merencanakan tugas-tugas mereka dengan baik agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu dan sesuai kualitas yang diharapkan.
2. Memprioritaskan masalah : Untuk menilai kemampuan karyawan dalam mengidentifikasi masalah utama dan membedakannya dari masalah yang kurang penting, sehingga dapat menangani pekerjaan dengan lebih terfokus.
3. Berorientasi pada hasil : Untuk menilai kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan, serta pencapaian target yang sudah ditetapkan oleh organisasi.
4. Efisiensi dalam pekerjaan: Menilai sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan sumber daya (waktu, tenaga, biaya) secara optimal dan minimal.

2. Kinerja Kontekstual

Didefinisikan sebagai perilaku positif yang dapat mendukung iklim bekerja dalam lingkungan organisasi, seperti kekuatan komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, kemampuan kolaborasi dan kerja tim, kemampuan komunikasi, kreatifitas dan inisiatif bekerja, metode bekerja, budaya *open minded* (menerima masukan dan kritik), dan peduli akan kualitas. Dalam dimensi kinerja kontekstual terdapat 4 indikator utama yaitu :

- a) Mengambil inisiatif : Untuk menilai sejauh mana karyawan bertindak proaktif, mengambil langkah-langkah tanpa diminta, serta siap untuk menghadapi tantangan baru atau menyelesaikan masalah yang muncul.
- b) Menerima dan belajar dari umpan balik (misalnya pengembangan diri) : Untuk menilai sejauh mana karyawan terbuka terhadap umpan balik yang diberikan, serta bagaimana mereka menggunakan umpan balik tersebut untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan diri.
- c) Partisipasi dalam organisasi: Untuk menilai kemampuan karyawan dalam berkolaborasi dengan rekan kerja, membangun hubungan kerja yang harmonis, serta berkontribusi dalam pencapaian tujuan tim.

Penelitian ini pada variabel kinerja karyawan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Koopmans (2014); Zeglat dan Janbeik (2019), yaitu dengan indikator berupa Perencanaan pekerjaan, Pemecahan atau prioritas masalah, Orientasi hasil, Efisiensi pekerjaan/Inisiatif, Pengembangan diri dan Partisipasi dalam organisasi.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan beberapa jurnal terdahulu menggunakan variabel yang berbeda dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai rujukan dalam penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian dan Penulis	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>The effect of employee competence and competence-job-fit on business performance through moderating role of social exchange</i> Thi Nong et al. (2024)	Independent: Employee competence, Competence-job fit Mediating: Employee performance, Job satisfaction Moderating: Social exchange Dependent: Business performance	Penelitian ini menemukan bahwa kompetensi karyawan dan kecocokan kompetensi dengan pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis melalui kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Social exchange memperkuat hubungan antara kompetensi karyawan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Penelitian ini menekankan pentingnya peningkatan kompetensi dan penyesuaian pekerjaan sebagai strategi peningkatan kinerja bisnis di sektor logistik.
2.	<i>Competency requirements, Supply chain planners & analysts, Hiring managers' preferences</i> Penulis: Flöthmann, Hoberg, & Wieland (2018)	Independent: Kompetensi SCM, Kemampuan analisis dan pemecahan masalah Dependent: Preferensi manajer perekrutan	Penelitian mengidentifikasi bahwa pengetahuan SCM dan kemampuan analisis serta pemecahan masalah adalah kompetensi utama yang dibutuhkan oleh supply chain planners & analysts. Terdapat dua tipe manajer perekrutan: satu lebih mengutamakan pengetahuan SCM, sementara yang lain memilih kandidat dengan kompetensi yang lebih Seimbang

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan 1)

No.	Judul Penelitian dan Penulis	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
3.	<i>Human beings influencing assembly line performance: a comparison of job rotation strategies</i> Penulis : Catalano et al. (2024)	Independent: Strategi job rotation (rotasi kerja), perilaku pekerja, keanekaragaman pekerja Dependent: Kinerja lini perakitan (<i>assembly line performance</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja (job rotation) dapat mengurangi ketidakseimbangan dalam lini perakitan akibat perbedaan efisiensi antar pekerja. Dari tiga strategi rotasi yang dianalisis, ditemukan bahwa strategi rotasi tertentu dapat mendekati performa optimal (tanpa rotasi) namun tetap mengurangi ketidakpuasan kerja dan menjaga tingkat produktivitas
4.	<i>The Influence of Mutation, Compensation, and Promotion on The Motivation of Employees in The Ministry of Finance Jakarta With Turnover Intention As a Mediation Variable</i> Penulis: Andrayani dan Kurniawan, (2023)	Independent: Mutasi, Kompensasi, Promosi Mediating: Turnover intention Dependent: Motivasi karyawan	Mutasi, kompensasi, dan promosi berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Mutasi yang tepat dapat meningkatkan motivasi kerja, sementara turnover intention dapat menjadi faktor mediasi dalam hubungan antara variabel-variabel tersebut.
5.	<i>The Effect of Transfers and Position Promotions on Employee Performance (Studi pada PT Dazzle Yogyakarta)</i> Penulis: Syahputra (2022)	Independent: Mutasi dan promosi Dependent: Kinerja karyawan	Mutasi dan promosi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Dazzle Yogyakarta. Mutasi yang tidak terstruktur dapat mempengaruhi kinerja secara negatif, sementara promosi yang terbatas hanya pada pegawai tetap juga dapat menjadi kendala.
6.	Pengaruh Mutasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Kantor KPU Kabupaten Probolinggo Penulis : Tumini et al. (2022)	Independent : Mutasi dan Beban Kerja Dependent : Kinerja Intervening : Motivasi	Hasil penelitian pengujian hipotesis menunjukkan bahwa mutasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, mutasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, beban kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi, motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, mutasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, dan beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan 2)

No.	Judul Penelitian dan Penulis	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
7.	<i>The Influence of Perceptions of Promotion Opportunities on Job Performance and Its Mechanisms: A Case Study of Chinese Junior Civil Servants</i> Penulis : Xie dan Yang (2021)	Independent : Persepsi kesempatan promosi Dependent : Kinerja kerja	.Hasil penelitian ini menyatakan bahwa persepsi terhadap peluang promosi dapat secara langsung mempengaruhi baik kinerja tugas maupun kinerja kontekstual, dan persepsi terhadap peluang promosi dapat memperkuat kinerja tugas dan kinerja kontekstual melalui peran mediasi keterlibatan kerja. Juga ditunjukkan bahwa persepsi mengenai peluang promosi dipengaruhi oleh pangkat, hubungan atasan-bawahan, dan keadilan promosi.
8.	<i>The Influence of Job Promotion, Human Resource Development and Information Technology on Performance</i> Penulis : Efendi Silalahi (2024)	Independent : Promosi Jabatan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Teknologi Informasi Dependetn : Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel pengembangan sumber daya manusia, variabel teknologi informasi, dan variabel promosi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di divisi teknologi informasi Bank BTN. Uji t secara parsial, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di divisi teknologi informasi Bank BTN. Secara parsial, variabel teknologi informasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di divisi teknologi informasi Bank BTN. Secara parsial, variabel promosi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di divisi teknologi informasi Bank BTN.
9.	<i>Effect Of Position Promotion And Employee Competency On Employee Performance Through Work Motivation</i>	Independent : Promosi Jabatan dan Kompetensi Karyawan Dependent : Kinerja Karyawan dan Motivasi	Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kompetensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, promosi jabatan

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan 4)

No	Judul Penelitian dan Penulis	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Penulis : Dasilfa <i>et al.</i> (2022)		memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompetensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara tidak langsung, promosi dan kompetensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dengan nilai pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung.
10.	<i>The Effect Of Position Promotion And Mutation On The Performance Of Administrator Officials In Tomohon City Government</i> Penulis : Karundeng <i>et al.</i> (2023)	Independent : <i>Position Promotion dan Mutation</i> Dependent : <i>Performance Of Administrator</i>	Berdasarkan hasil penelitian, pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Promosi secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pejabat Administrator di Pemerintah Kota Tomohon; Mutasi secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pejabat Administratif di Pemerintah Kota Tomohon; Promosi dan Mutasi secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pejabat Administratif di Pemerintah Kota Tomohon.
11.	<i>The Effect of Position Promotion and Competency on Employee Performance in The Secretariat of West Sulawesi Province</i> Penulis : Arismunandar <i>et al.</i> (2022)	Independent : <i>Position Promotion and Competency</i> Dependent : <i>Employee Performance</i>	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Promosi jabatan dan kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Promosi jabatan yang dilakukan berdasarkan kinerja dan kepribadian karyawan dapat meningkatkan tanggung jawab, motivasi, dan efektivitas kerja. Kompetensi yang mencakup latar belakang pendidikan, pelatihan, dan keterampilan teknis berkontribusi langsung terhadap kualitas pelaksanaan tugas karyawan. Kinerja karyawan dinyatakan sebagai hasil dari aktivitas dan fungsi kerja tertentu yang diselesaikan sesuai dengan standar kerja dan tujuan organisasi.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan 5)

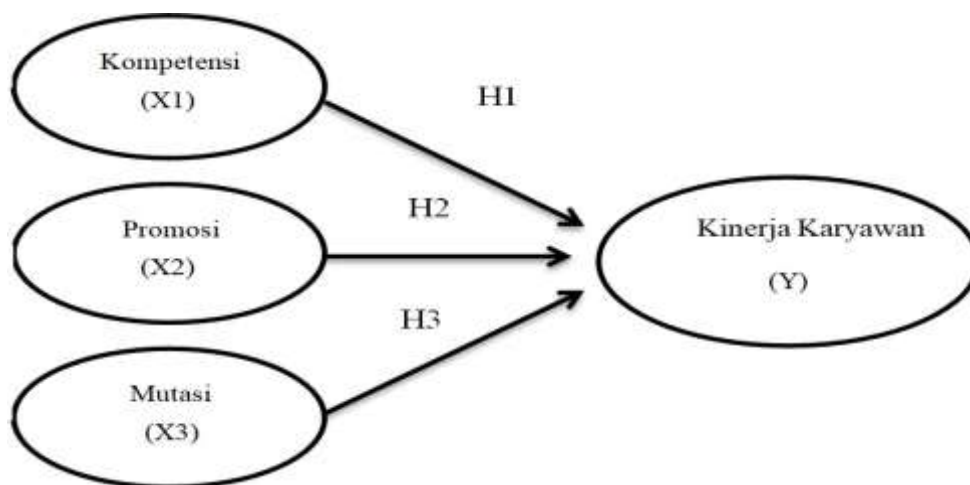
No	Judul Penelitian dan Penulis	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
12.	<i>Individual Competency Causal Factors Affecting Performance Of Academic Personnel In Higher Education Institution</i> Penulis : Subongkod, (2024)	Independent : Kompetensi Individu Dependent : Kinerja Tenaga Akademik	Temuan penelitian menemukan bahwa model kausal kompetensi individu berpengaruh terhadap kinerja personel pada perguruan tinggi.

Sumber : Data diolah peneliti (2025)

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya terletak pada objek penelitian, metode analisis dan periode waktu penelitian. Secara umum ruang lingkup dalam berbagai penelitian hampir sama dengan beberapa peneliti sebelumnya. Penelitian ini lebih tertuju pada obojek tersebut yaitu PT. Toyota Astra Internasional Tbk – Toyota Sales operation (Auto 2000, Kantor Pusat). Dengan menggunakan variabel kompetensi, promosi dan mutasi sebagai variabel independen serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

2.6 Kerangka Pemikiran

Penelitian yang dilakukan ini terdiri dari beberapa variabel yaitu, variabel independen atau variabel bebas (X) yang terdiri dari Kompetensi, Promosi, dan Mutasi, serta variabel dependen atau variabel terikat (Y) yaitu Kinerja Karyawan. Berikut adalah kerangka pemikiran yang digambar dalam bentuk skema:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.7 Pengembangan Hipotesis

Sekaran dan Bougie (2016), mendefinisikan hipotesis sebagai pernyataan sementara, namun dapat diuji, yang memprediksi apa yang diharapkan akan ditemukan dalam data empiris yang dimiliki. Hipotesis diturunkan dari teori yang menjadi dasar model konseptual dan seringkali bersifat relasional. Hipotesis dapat didefinisikan sebagai hubungan yang diduga secara logis antara dua variabel atau lebih yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Dengan menguji hipotesis dan mengkonfirmasi hubungan dugaan, diharapkan dapat ditemukan solusi untuk memperbaiki masalah yang dihadapi (Sekaran dan Bougie, 2016). Peneliti menyatakan hipotesis yang selanjutnya akan diuji, yaitu:

2.7.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi merupakan kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dimiliki oleh karyawan agar dapat menjalankan tugasnya secara optimal. Kompetensi yang baik akan meningkatkan efektivitas kerja, produktivitas, dan pencapaian target organisasi. Karyawan dengan kompetensi tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, memahami tanggung jawabnya, serta beradaptasi dengan berbagai situasi kerja. Kompetensi adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melaksanakan aktivitas dengan keterampilan (Yildiz et al., 2024).

Penelitian yang dilakukan oleh Yuliana (2020), menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Solok. Hal ini diperkuat oleh penelitian Rijal dan Frianto (2020), yang menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu Marzuki *et al.* (2023), juga mengungkapkan bahwa kompetensi berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja yang berujung pada peningkatan kinerja. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H₁ : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT Astra Internasional Tbk - Toyota Sales Operation (Auto2000)

2.7.2 Pengaruh Promosi terhadap Kinerja Karyawan

Promosi jabatan merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas prestasi kerja, loyalitas, dan kompetensi yang dimiliki. Promosi tidak hanya memberikan peningkatan jabatan, tetapi juga tanggung jawab yang lebih besar, peningkatan pendapatan, serta pengakuan atas kontribusi karyawan. Dengan adanya promosi, karyawan akan merasa dihargai sehingga termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Promosi merupakan proses peningkatan posisi dalam organisasi yang biasanya diiringi dengan bertambahnya tanggung jawab. Kebijakan ini dapat memengaruhi sikap kerja karyawan secara positif, mendorong mereka untuk lebih mengoptimalkan potensi diri demi kemajuan karier (Allen dan Helms, 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Adi *et al.* (2021), menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Buleleng. Hasil ini sejalan dengan penelitian Wattu *et al.* (2024), yang menemukan bahwa promosi jabatan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Wilayah Sulawesi-Maluku. Promosi yang adil dan sesuai dengan prestasi kerja mendorong karyawan untuk berusaha lebih baik dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H₂ : Promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT Astra Internasional Tbk - Toyota Sales Operation (Auto2000)

2.7.3 Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Karyawan

Mutasi jabatan merupakan proses pemindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain yang setara dalam lingkup organisasi. Mutasi dapat dilakukan untuk tujuan penyegaran kerja, pengembangan potensi, atau penyesuaian kebutuhan organisasi. Mutasi yang dilakukan secara tepat dapat meningkatkan motivasi, memperluas pengalaman, dan mengoptimalkan kinerja karyawan. Sebaliknya,

mutasi yang tidak sesuai dengan keahlian atau keinginan karyawan dapat menurunkan semangat kerja dan produktivitas. (Erdan, 2019), menyatakan bahwa mutasi merupakan suatu mekanisme pengembangan sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan di tempat kerja. Peningkatan sumber daya manusia melalui mutasi dapat meningkatkan keterampilan dan kreativitas karyawan dalam bekerja. Mutasi adalah kegiatan pekerjaan yang berkaitan dengan pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status karyawan dalam situasi tertentu. Novemaryl *et al.* (2019); (Sari et al., 2020) Sari *et al.* (2020) mendefinisikan mutasi sebagai pemindahan pekerja dari satu posisi pekerjaan ke posisi pekerjaan lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Tumini *et al.* (2022), menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KPU Kabupaten Probolinggo. Penelitian serupa oleh Wattu *et al.* (2024), menemukan bahwa mutasi secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Wilayah Sulawesi-Maluku. Namun, penelitian oleh Yuliana (2020), menunjukkan hasil berbeda, yaitu mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Solok. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh perbedaan lingkungan kerja, proses mutasi, serta kesiapan karyawan yang dimutasi. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

**H₃ : Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Pada PT Astra Internasional Tbk - Toyota Sales Operation (Auto2000)**

III. METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu metode yang melibatkan pengumpulan data yang dapat diukur secara numerik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis, mengukur hubungan antar variabel, dan menggeneralisasi temuan dari sampel ke populasi yang lebih luas. Tujuan utama dari penelitian kuantitatif adalah menghasilkan data yang dapat dianalisis secara statistik untuk menemukan pola atau hubungan sebab-akibat di variabel. Penelitian kuantitatif dianggap objektif karena data yang dihasilkan bebas dari interpretasi subjektif, dan berfokus pada pengujian hipotesis untuk memberikan wawasan yang valid dan berdasarkan bukti konkret dalam pengambilan keputusan bisnis (Sekaran dan Bougie, 2016).

3.1.1 Jenis dan Sumber Data

Adapun sumber data pada penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder sebagai berikut:

1. Data primer, merupakan data yang didapat dari pembagian kuesioner yang sudah diisi oleh responden lalu penyusun akan mengolah data serta memberikan hasil analisis pada data tersebut.
2. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui pihak ketiga atau bersumber dari studi kepustakaan serta kajian literatur dan tidak perlu diolah lagi sehingga peneliti mendapatkan data tersebut melalui jurnal dan website perusahaan untuk mendapatkan informasi data yang dibutuhkan oleh peneliti untuk melakukan penelitian ini.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan otomotif, PT. Toyota Astra Internasional Tbk – Toyota Sales operation (Auto 2000, Kantor Pusat)

3.2.1 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti (Sekaran dan Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh *Manager* PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (Auto2000), yang pada tahun 2024 berjumlah sekitar 347 *manager* yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia. Berikut adalah gambaran jumlah *manager* yang ada di PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (Auto2000) :

Tabel 3.1 Populasi *Manager* PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (Auto2000)

No	Jabatan	Populasi
1.	<i>Branch Manager</i>	126
2.	<i>Service Manager</i>	126
3.	<i>Finance Manager</i>	95
Total		347

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 3.1 di atas, populasi penelitian ini terdiri dari tiga jabatan manajerial di PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (Auto2000), yaitu Branch Manager sebanyak 126 orang, Service Manager sebanyak 126 orang, dan Finance Manager sebanyak 95 orang, sehingga total populasinya berjumlah 347 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih dengan teknik tertentu untuk mewakili keseluruhan populasi. Menurut Hair *et al.* (2014), ukuran sampel yang memadai untuk analisis statistik harus minimal 100 responden, tergantung pada kompleksitas model dan teknik analisis yang digunakan. Sampel yang baik juga harus mencerminkan karakteristik utama dari populasi agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dengan tepat. Sampel yang digunakan dalam penelitian merupakan sampel jenuh atau sensus, di mana seluruh populasi dijadikan responden penelitian (Ghozali, 2016).

Penelitian ini, sampel yang digunakan adalah 126 orang karyawan dengan

jabatan " *Service Manager* " di PT Astra International Tbk – Auto2000 yang tersebar di berbagai cabang di seluruh Indonesia. Pemilihan sampel didasarkan pada pertimbangan bahwa jabatan tersebut memiliki peran strategis dalam mengelola layanan purna jual yang menjadi salah satu sumber utama pendapatan perusahaan dan menentukan tingkat kepuasan pelanggan. *Service Manager* tidak hanya dituntut untuk memiliki kompetensi teknis dan manajerial yang tinggi, tetapi juga berperan langsung dalam pengambilan keputusan operasional. *Service Manager* berada pada posisi yang unik karena berinteraksi langsung dengan tim teknis, bagian administrasi, serta pelanggan, sehingga memerlukan penguasaan kompetensi yang lebih beragam dibandingkan manajer di bidang lain.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Adapun kriteria yang digunakan dalam pemilihan responden adalah sebagai berikut:

1. Pegawai memiliki jabatan sebagai *Manager Service* aktif didalam perusahaan;
2. Telah bekerja di perusahaan minimal 1 tahun pekerjaan yang mereka jalani;
3. Terlibat langsung dalam pengambilan keputusan terkait sumber daya manusia dan pelaksanaan kinerja operasional cabang.

Teknik *purposive sampling* dipilih karena dianggap paling sesuai untuk memperoleh data dari responden yang memahami konteks manajerial dan operasional perusahaan secara mendalam. Jumlah sampel sebesar 126 responden telah memenuhi ketentuan minimum dari Hair *et al.* (2014) untuk analisis statistik, sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk pengujian hipotesis secara valid.

3.3 Identifikasi Variabel dan Pengukuran Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian merupakan hal yang sangat penting guna menghindari penyimpangan atau kesalahpahaman pada saat pengumpulan data. Penyimpangan dapat disebabkan oleh pemiliha atau penggunaan instrumen

(alat pengumpul data) yang kurang tepat atau susunan pertanyaan yang tidak konsisten.

Variabel adalah segala sesuatu yang dapat diukur atau diambil nilai yang berbeda atau bervariasi. Nilainya dapat berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang berbeda (Sekaran dan Bougie, 2016). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi:

1. Variabel Bebas (*independent*)

Apabila ada dua variabel yang saling berhubungan, sedangkan bentuk hubungannya adalah bahwa perubahan variabel yang satu mempengaruhi atau menyebabkan perubahan variabel yang lain, maka variabel yang mempengaruhi atau variabel penyebab tersebut merupakan variabel bebas atau variabel independen. Variabel ini sering disebut juga sebagai variabel stimulus/prediktor/*antecedent*. Pada penelitian ini variabel bebas adalah Kompetensi (X_1), Promosi (X_2) dan Mutasi Jabatan (X_3).

2. Variabel Terikat (*dependent*)

Apabila ada dua variabel yang saling berhubungan, sedangkan bentuk hubungannya adalah bahwa perubahan variabel yang satu mempengaruhi atau menyebabkan perubahan variabel yang lain, maka variabel yang dipengaruhi atau variabel yang disebabkan merupakan variabel tidak bebas atau variabel dependen. Variabel ini sering disebut juga sebagai variabel *output*/ kriteria/ konsekuen.

Pada penelitian ini variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

Definisi operasional variabel adalah bagaimana mengukur suatu variabel dengan melihat dimensi perilaku, aspek, atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep. Definisi operasional diterjemahkan menjadi item-item yang dapat diukur (Sekaran dan Bougie, 2016). Definisi operasional variabel dalam penelitian ini terlihat pada Tabel 3.2:

Tabel 3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Skala
Kompetensi (X ₁)	Kompetensi merujuk pada persepsi karyawan terhadap makna dan nilai dari pekerjaan mereka. (Yildiz <i>et al.</i> , 2024)	1. Pemahaman terhadap makna pekerjaan, 2. Efikasi diri	Likert
Promosi (X ₂)	Promosi jabatan secara operasional didefinisikan sebagai proses peningkatan posisi karyawan dalam organisasi yang melibatkan peningkatan tanggung jawab, keterampilan baru, dan peran yang lebih besar. (Makhamara <i>et al.</i> , 2021)	1. Perubahan posisi pekerjaan 2. Peningkatan keterampilan 3. Peningkatan tanggung jawab.	Likert
Mutasi (X ₃)	Mutasi pekerjaan adalah pemindahan karyawan ke posisi atau departemen lain dalam organisasi untuk menyesuaikan kebutuhan perusahaan dan mengembangkan potensi karyawan. (Utomo <i>et al.</i> , 2025)	1. Pengalaman 2. Pengetahuan 3. Kebutuhan 4. Keterampilan	Likert
Kinerja (Y)	Kinerja adalah tingkah laku atau tindakan yang berhubungan dengan anggota organisasi/ individu. (Zeglat, D., & Janbeik, S. 2019)	1. Perencanaan pekerjaan 2. Pemecahan masalah 3. Orientasi hasil 4. Efisiensi 5. Inisiatif 6. Pengembangan diri 7. Partisipasi dalam organisasi	Likert

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

3.4 Pengukuran Instrumen

Pengukuran instrumen pada penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala Likert adalah alat untuk mengukur sejauh mana responden setuju atau tidak setuju dengan pernyataan tertentu. Skala ini biasanya menggunakan lima tingkat, yaitu: Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju, dan Sangat Setuju,

dengan nilai 1 hingga 5 untuk masing-masing tingkat tersebut (Sekaran dan Bougie, 2016).

Tabel 3.3 Skala Likert

No	Pertanyaan	Bobot Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Netral (N)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.5 Uji Instrumen

Uji instrumen adalah proses untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian mampu mengukur konsep yang dimaksud dengan akurat dan konsisten (Sekaran dan Bougie, 2016).

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah cara untuk memastikan bahwa instrumen penelitian benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Secara sederhana, uji validitas memastikan bahwa instrumen tersebut akurat dalam mengukur konsep yang diinginkan dan relevan dengan tujuan penelitian (Sekaran dan Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, validitas diuji menggunakan Analisis Faktor Eksploratori (*Exploratory Factor Analysis* - EFA) sebagaimana disarankan oleh Hair *et al.* (2019), analisis faktor digunakan untuk mengidentifikasi struktur laten dari variabel yang diamati dengan mempertimbangkan beberapa kriteria. Pertama, nilai *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy* harus lebih dari 0,50 agar sampel dianggap cukup untuk analisis faktor. Kedua, *Bartlett's Test of Sphericity* harus menunjukkan signifikansi kurang dari 0,05, yang mengindikasikan bahwa terdapat korelasi yang cukup antar variabel sehingga analisis faktor dapat dilakukan. Ketiga, setiap item dianggap valid jika memiliki *factor loading* lebih dari 0,50.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian yang Mengukur sejauh mana instrument memberikan hasil yang konsisten setiap kali digunakan (Sekaran dan Bougie,

2016). Uji reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach* dengan ketentuan bahwa nilainya paling sedikit 0,7 agar instrumen dinyatakan reliable (Ghozali, 2016).

3.5.3 Uji Normalitas

Uji normalitas adalah prosedur statistik untuk memeriksa apakah data mengikuti distribusi normal (pola simetris berbentuk lonceng). Ghozali (2016), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak. Salah satu metode yang digunakan adalah *One-Sample Kolmogorov-Smirnov (K-S) Test*. Uji ini membandingkan distribusi kumulatif dari data sampel dengan distribusi normal. Jika nilai signifikansi (*Asymp. Sig. 2-tailed*) $\geq 0,05$, maka data dinyatakan berdistribusi normal. Sebaliknya, jika nilai signifikansi $\leq 0,05$, maka data dianggap tidak normal.

3.5.4 Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen ($X_1, X_2, \dots, X_n$) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio. Model persamaan dari regresi dua variabel independen adalah:

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

Keterangan:

Y	= Kinerja (Variabel Dependen)
X_1	= Kompetensi (Variabel Indipenden)
X_2	= Promosi (Variabel Indipenden)
X_3	= Mutasi (Variabel Indipenden)

- α = Konstanta
- e = Faktor gangguan
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien Regresi dari X_1, X_2 dan X_3

3.5.5 Uji Parsial (t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai probabilitas (sig.) dengan taraf signifikansi (α), umumnya 0,05. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), Uji t dilakukan untuk menguji apakah koefisien regresi dari masing-masing variabel independen bermakna secara statistik atau tidak dalam mempengaruhi variabel dependen. Pengambilan kesimpulan dari uji t adalah sebagai berikut:

- a) Jika nilai signifikansi (p-value) $< 0,05$, maka **hipotesis didukung**, artinya variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika nilai signifikansi (p-value) $> 0,05$, maka **hipotesis tidak didukung**, artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Uji signifikan adalah konsep dalam statistik inferensial yang digunakan untuk menentukan apakah suatu hasil penelitian atau perbedaan yang ditemukan cukup kuat secara statistik untuk dianggap bukan terjadi hanya karena kebetulan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dihasilkan dari proses analisis dan penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terbukti didukung secara empiris :

1. Kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki pemahaman yang baik terhadap makna pekerjaannya dan memiliki efikasi diri yang tinggi mampu menunjukkan kinerja kerja yang lebih unggul. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang baik dapat mendorong peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja.
2. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Promosi yang didasarkan pada prestasi dan masa kerja terbukti mendorong peningkatan motivasi, tanggung jawab, dan loyalitas karyawan. Promosi tidak hanya menjadi bentuk penghargaan, tetapi juga memperkuat keberlanjutan karyawan terhadap organisasi dan mendorong pencapaian target kinerja.
3. Mutasi jabatan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mutasi yang dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi dapat menjadi sarana pengembangan pengalaman dan keterampilan. Namun efektivitas penyembuhannya sangat bergantung pada kesiapan karyawan serta kesesuaian antara kompetensi dan posisi baru yang diberikan.

5.2 Saran

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis yang nyata bagi perusahaan, berikut adalah saran yang dapat dijadikan pertimbangan strategi oleh manajemen Auto2000:

1. Kompetensi karyawan berperan dalam meningkatkan makna kerja melalui internalisasi nilai-nilai organisasi. Pernyataan “Pekerjaan yang saya lakukan memiliki arti bagi saya” memperoleh nilai rata-rata 4,000, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah merasakan makna dalam pekerjaannya. Namun, masih diperlukan upaya untuk memperkuat keterhubungan emosional terhadap tugas. Oleh karena itu, PT Toyota Astra International Tbk – Auto2000 diupayakan untuk mengoptimalkan internalisasi nilai perusahaan, seperti pelayanan prima, inovasi, dan kontribusi sosial, melalui program seperti *sharing session*, testimoni karyawan, dan pelibatan dalam proyek lintas fungsi.
2. Efektivitas promosi jabatan perlu diperkuat. Dua item terkait promosi memperoleh nilai rata-rata 4,087, menunjukkan bahwa promosi telah berjalan cukup baik. Namun, promosi sebaiknya tidak hanya menjadi perpindahan posisi secara struktural, tetapi juga disertai perencanaan karier, pelatihan kepemimpinan, dan program orientasi. Langkah ini bertujuan memastikan transisi jabatan berjalan lancar dan berdampak langsung pada peningkatan kapasitas serta kontribusi karyawan.
3. Pada aspek mutasi jabatan, pernyataan “Mutasi ini telah membantu saya mencapai tujuan pada karier saya” mencatat nilai rata-rata 4,071, yang menunjukkan persepsi positif terhadap mutasi. Agar lebih efektif, mutasi sebaiknya dirancang secara terencana dan sesuai dengan rencana pengembangan karier. Mutasi idealnya dilakukan berdasarkan evaluasi kompetensi, minat, dan kesiapan karyawan, serta dilengkapi pelatihan pendahuluan yang sesuai dengan posisi baru.
4. Terakhir, inisiatif kerja masih perlu ditingkatkan. Nilai rata-rata 3,802 pada item “Saya memulai tugas baru sendiri ketika tugas lama saya telah selesai” mengindikasikan bahwa sikap proaktif belum maksimal. PT Toyota Astra International Tbk – Auto2000 disarankan untuk membangun budaya kerja yang mendorong inisiatif melalui pelatihan manajemen waktu, pemberian tanggung jawab yang lebih mandiri, serta sistem penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan kemandirian kerja.

Dukungan atasan melalui umpan balik dan pembinaan rutin juga penting untuk memperkuat perilaku proaktif dan meningkatkan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, I. G. P., Bagia, I. W., & WayanCipta. (2021). Pengaruh Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja Terhadap Pegawai. *E-Journal Universitas Pendidikan Garuda*, 9(2).
- Allen, R., & Helms, M. (2014). Persepsi karyawan tentang hubungan antara penghargaan strategi dan kinerja organisasi. *Jurnal Strategi Bisnis*, 21(2).
- Andrayani, L., & Kurniawan, D. (2023). The Influence of Mutation, Compensation, and Promotion on The Motivation of Employees in The Ministry of Finance Jakarta With Turnover Intention As a Mediation Variable. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 1(3), 319–329. <https://doi.org/10.38035/gijtm.v1i3.36>
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Arismunandar, Ansar, & Malik, T. (2022). The Effect of Position Promotion and Competency on Employee Performance in The Secretariat of West Sulawesi Province. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 33(1), 1–12.
- Catalano, F., Persona, A., & Zennaro, I. (2024). Human beings influencing assembly line performance: A comparison of job rotation strategies. *IFAC-PapersOnLine*, 58(19), 193–198. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2024.09.159>
- Dasilfa, L. D., Jie, Y., Widagdo, S., Handayani, Y. I., Tinggi, S., & Ekonomi, I. (2022). Effect Of Position Promotion And Employee Competency On Employee Performance Through Work Motivation. *Journal of Management and Business Application*, 5(1), 475–485.
- de Waal, A. (2018). Success factors of high performance organization transformations. *Measuring Business Excellence*, 22(4), 375–390. <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2018-0055>
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108(September 2021). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103364>
- Efendi Silalahi, E. (2024). The Influence of Job Promotion, Human Resource Development and Information Technology on Performance. *Journal of*

- Economics, Finance and Management Studies*, 07(01), 698–704.
<https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i1-70>
- Erdan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Penerbit XYZ.
- Garengo, P., & Sardi, A. (2021). Performance measurement and management in the public sector: state of the art and research opportunities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(7), 1629–1654.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0102>
- Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8 th ed). Cengage Learning EMEA.
- Hair Jr., J. F., Gabriel, M. L. D. da S., & Patel, V. K. (2014). AMOS COVARIANCE-BASED STRUCTURAL EQUATION MODELING (CB-SEM): GUIDELINES ON ITS APPLICATION AS A MARKETING RESEARCH TOOL. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 44–55.
<https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2718>
- Kanfer, R. (2005). Self-regulation research in work and I/O psychology. *Applied Psychology*, 54(2), 186–191. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00203.x>
- Karundeng, V. F., Lumingkewas, L., & Mamonto3, F. (2023). The Effect Of Position Promotion And Mutation On The Performance Of Administrator Officials In Tomohon City Government. *Technium Social Sciences Journal*, 47, 379–397.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Marzuki, I., Modding, B., & Ramlawati. (2023). Pengaruh Budaya Kerja dan Kompetensi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV Makassar. *Jurnal Akuntansi & Sistem Informasi (JASIN)*, 1(1), 289–301.
- Novemaryl, Hendriani, S., & Efni, Y. (2019). Pengaruh Beban Kerja Dan Mutasi Terhadap Semangat Kerja Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening Pada Ditreskrimum Polda Riau. *Jurnal Psikologi*, 15(1), 43.
<https://doi.org/10.24014/jp.v15i1.4609>
- Rijal, A. F. N., & Frianto, A. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja : Studi Literatur. *BIMA : Journal of Business and Innovation Management Volume*, 3(1), 49–58.

- Sari, N., Putri, A., & Hidayat, T. (2020). *Mutasi Karyawan dan Efisiensi Organisasi*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skills-Building Approach (7 th ed)*. Wiley.
- Subongkod, M. (2024). INDIVIDUAL COMPETENCY CAUSAL FACTORS AFFECTING PERFORMANCE OF ACADEMIC PERSONNEL. *Procedia Computer Science*, 237(2021), 502–509.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.05.133>
- Syahputra, T. A. (2022). The Effect of Transfers and Position Promotions on Employee Performance , Study of PT Dazzle Yogyakarta Employees. *Proceeding of The International Conference on Economics and Business*, 1(2), 920–931.
- Thi Nong, N. M., Phuong, N. Q., & Duc-Son, H. (2024). The effect of employee competence and competence – job – fit on business performance through moderating role of social exchange: A study in logistics firms. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 40(4), 187–197.
<https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2024.10.001>
- Tumini, Hendra, J., & Yusroniah. (2022). PENGARUH MUTASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN KANTOR KPU KABUPATEN PROBOLINGGO. *Relasi Jurnal Ekonomi*, 18(2), 83–95.
- Wang, Q., Gazi, M. A. I., Sobhani, F. A., Masud, A. Al, Islam, M. A., & Akter, T. (2023). Green human resource management and job pursuit intention: mediating role of corporate social responsibility and organizational reputation. *Environmental Research Communications*, 5(7).
<https://doi.org/10.1088/2515-7620/acda81>
- Wattu, M., Baharuddin, D., & Latif, B. (2024). Pengaruh Rotasi , Mutasi dan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jajaran Kantor Wilayah Sulawesi Maluku. *YUME : Journal of Management*, 7(1), 752–765.
- Xie, L., & Yang, L. (2021). The Influence of Perceptions of Promotion Opportunities on Job Performance and Its Mechanisms: A Case Study of Chinese Junior Civil Servants. *Journal of Contemporary China*, 30(127), 118–135. <https://doi.org/10.1080/10670564.2020.1766913>
- Yildiz, K., Akoglu, H. E., Emir, E., Angosto, S., Spain, S., & Garcia-Fernandez, J. (2024). The perceived effect of digital transformation and resultant empowerment on job performance of employees in the fitness family business. *Journal of Family Business Management*.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2024-0038>
- Yuliana, S. (2020). PENGARUH KOMPETENSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Menara Ekonomi*, VI(1), 88–95.

Zeglat, D., & Janbeik, S. (2019). Meaningful work and organizational outcomes: The mediating role of individual work performance. *Management Research Review*, 42(7), 859–878. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2018-0206>