

ANTESEDEN DAN KONSEKUEN KEPUASAN KERJA

(Studi Empiris Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia)

Tesis

**Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang**



Disusun Oleh :

**Azhar Faridi Syafrizal
NIM. 20402400122**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

ANTESEDEN DAN KONSEKUEN KEPUASAN KERJA

(Studi empiris Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia Jakarta)



Semarang, 31 Juli 2025
Pembimbing,

Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si

NUPTK. 8540743644130082

LEMBAR PENGUJIAN

ANTESEDEN DAN KONSEKUEN KEPUASAN KERJA (Studi Empiris Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia)

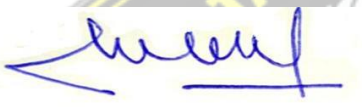
Disusun oleh:
Azhar Faridi Syafrizal
NIM. 20402400122

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 30 Juli 2025


Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I




Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.
NUPTK. 8540743644130082



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028


Penguji II



Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
tanggal, 31 Juli 2025

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Azhar Faridi Syafrizal

NIM : 20402400122

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Anteseden dan Konsekuensi Kepuasan Kerja (Studi Empiris Departemen Pengelolaan Uang)”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Semarang, 31 Juli 2025

Yang menyatakan,



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.
NUPTK. 8540743644130082



Azhar Faridi Syafrizal
NIM. 20402400122

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Azhar Faridi Syafrizal
NIM : 20402400122
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

ANTESEDEN DAN KONSEKUEN KEPUASAN KERJA

(Studi Empiris Departemen Pengelolaan Uang)

dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 31 Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



Azhar Faridi Syafrizal

NIM. 20402400122

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan pada pegawai organik Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia dengan jumlah responden sebanyak 137, dengan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi dan promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan penting lainnya menunjukkan bahwa baik mutasi maupun promosi jabatan memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara kebijakan karier organisasi dan pencapaian kinerja pegawai. Implikasi manajerial yang disarankan mencakup perlunya sistem mutasi dan promosi yang transparan, berbasis merit, serta penguatan strategi peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Kata Kunci: Mutasi Jabatan, Promosi Jabatan, Kepuasan Kerja, Kinerja SDM, PLS-SEM, Bank Indonesia

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of job rotation and promotion on human resource performance, both directly and indirectly through job satisfaction as an intervening variable. The research was conducted on permanent employees of the Currency Management Department at Bank Indonesia, involving 137 respondents, using a quantitative approach and Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) as the analytical technique. The results show that job rotation and promotion have a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction also has a significant influence on human resource performance. Another important finding reveals that both job rotation and promotion indirectly affect HR performance through job satisfaction. Thus, job satisfaction serves as a key mediator in the relationship between organizational career policies and employee performance outcomes. The suggested managerial implications include the need for a transparent, merit-based job rotation and promotion system, as well as strengthening strategies to improve employee job satisfaction.

Keywords: *Job Rotation, Promotion, Job Satisfaction, Human Resource Performance, PLS-SEM, Bank Indonesia*

KATA PENGANTAR

Assalamu' alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Alhamdulillah rabbil 'aalamiin, segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan taufiq, hidayah, dan nikmat karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “*Anteseden dan Konsekuensi Kepuasan Kerja (Studi Empiris Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia)*” dapat selesai dengan baik dan tepat waktu

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung (Unissula). Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, memberikan dukungan, bimbingan dan doa dalam penyelesaian tesis ini. Secara khusus penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si. – Dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan serta arahan dengan penuh kesabaran dalam proses penyusunan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. – Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang selalu mendukung untuk perkembangan akademik mahasiswa
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. – Ketua Program Studi Magister Manajemen, yang selalu memberi semangat dan panduan dalam proses pembelajaran.
4. Seluruh Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang telah berbagi ilmu serta pengalaman dibidang manajemen.
5. Seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang telah membantu dalam segala proses administratif serta dukungan demi kelancaran penelitian ini.
6. Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia, yang telah memfasilitasi dan memberi dukungan hingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

7. Ibu dan Bapak Peneliti, Bapak Syafrizal dan Ibu Henny Hanafiah – orang tua tercinta yang selalu mengiri langkah penulis dengan segala doanya.
8. Pasangan dan Buah Hati Peneliti – Resti Wulandari dan Qiyas Abqary Azlan, pendukung di barisan depan dalam proses penyelesaian tesis.
9. Rekan Seperjuangan Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Tahun 2024, khususnya kelas 80B.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih terdapat kekurangan baik secara materi atau tata cara penulisannya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Wassalamu ‘alaikum warahmatullahi wabarakatuh.



Semarang, Juli 2025

Peneliti,

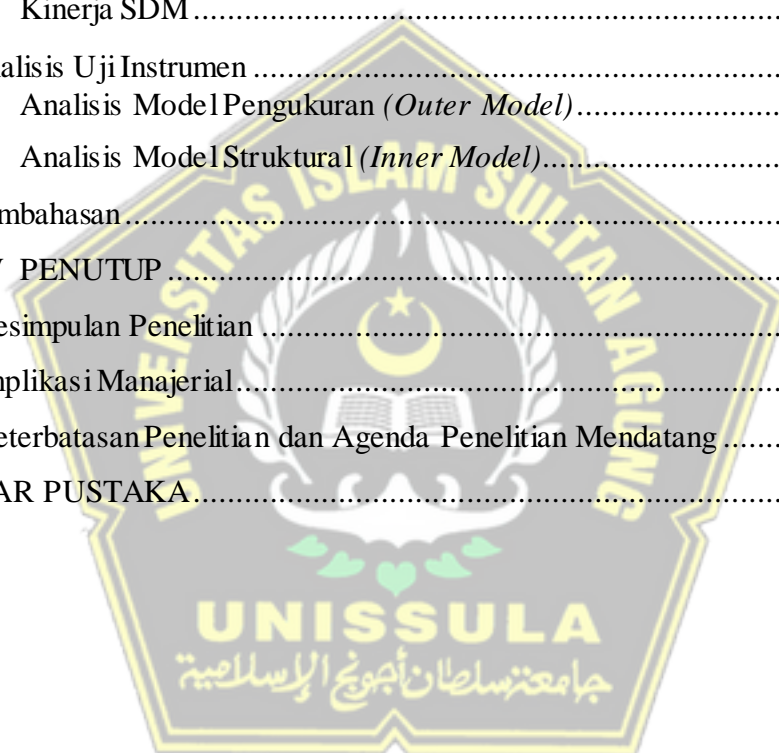
Azhar Faridi Syafrizal

Nim : 20402400122

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
LEMBAR PENGUJIAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).....	9
2.2. Kepuasan Kerja.....	11
2.3. Mutasi Jabatan.....	13
2.4. Promosi Jabatan	15
2.5. Kerangka Penelitian	17
BAB III METODE PENELITIAN.....	18
3.1. Jenis Penelitian.....	18
3.2. Populasi dan Sampel.....	18
3.3. Sumber Data	19
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	19
3.5. Variabel dan Indikator	20
3.6. Teknik Analisis Data	21

3.6.1. Analisis Outer Model Atau Model Pengukuran	22
3.6.2 Analisis Inner Model Atau Model Struktural.....	24
3.6.3 Pengujian Hipotesis	25
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	27
4.1 Karakteristik Responden	27
4.2 Deskripsi Variabel.....	30
4.2.1 Mutasi Jabatan.....	32
4.2.2 Promosi Jabatan.....	33
4.2.3 Kepuasan Kerja.....	34
4.2.4 Kinerja SDM.....	35
4.3 Analisis Uji Instrumen	36
4.3.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	37
4.3.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	45
4.4. Pembahasan.....	48
BAB V PENUTUP	59
5.1 Kesimpulan Penelitian	59
5.2 Implikasi Manajerial.....	60
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang	61
DAFTAR PUSTAKA.....	63



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Nilai Kinerja Karyawan.....	6
Tabel 3. 1	Definisi Konsep Operasional Variabel dan Indikator Penelitian.....	20
Tabel 4. 1	Profil Responden	27
Tabel 4. 2	Deskripsi Variabel Mutasi Jabatan	32
Tabel 4. 3	Deskripsi Variabel Promosi Jabatan	33
Tabel 4. 4	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	34
Tabel 4. 5	Deskripsi Variabel Kinerja SDM.....	35
Tabel 4. 6	Hasil AVE (Average Variant Extracted).....	38
Tabel 4. 7	Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Mutasi Jabatan.....	38
Tabel 4. 8	Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Promosi Jabatan.....	38
Tabel 4. 9	Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Kepuasan Kerja	38
Tabel 4. 10	Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Kinerja SDM	38
Tabel 4. 11	Nilai <i>Cross Loading</i> Variabel Mutasi Jabatan	40
Tabel 4. 12	Nilai <i>Cross Loading</i> Variabel Promosi Jabatan	40
Tabel 4. 13	Nilai <i>Cross Loading</i> Variabel Kepuasan Kerja	40
Tabel 4. 14	Nilai <i>Cross Loading</i> Kinerja SDM.....	40
Tabel 4. 15	Analisis Validitas Diskriminan Berdasarkan Fornell-Larcker Criterion	42
Tabel 4. 16	Nilai VIF.....	44
Tabel 4. 17	Nilai Composite Reliability.....	44
Tabel 4. 18	Nilai R-Square	45
Tabel 4. 19	Nilai <i>F-square</i>	46
Tabel 4. 20	Nilai Q-Square	47
Tabel 4. 21	Hasil Path Coefficient	49
Tabel 4. 22	Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	28
Gambar 4. 2	Responden Berdasarkan Usia	29
Gambar 4. 3	Responden Berdasarkan Masa Dinas	30
Gambar 4. 4	Responden Berdasarkan Pendidikan	30
Gambar 4. 5	Outer Model Penelitian pada Smart PLS 3.....	37



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian.....	65
Lampiran 2	Output Smart PLS.....	72



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi atau instansi dalam mewujudkan eksistensinya memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan masa lalu. Seorang karyawan akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam dunia kerja.

Dalam mencapai target kinerja maka organisasi membutuhkan sumber daya manusia dengan kinerja yang baik dan mampu bekerja secara efisien dan efektif. Kinerja sumber daya manusia yang dimaksud yaitu sebagaimana seorang karyawan yang menunjukkan perilaku kerja yang mengarah kepada tercapainya maksud dan tujuan sebuah organisasi. Hal ini mengharuskan sebuah organisasi melakukan banyak cara untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya, termasuk dengan cara mutasi jabatan dan promosi jabatan (Hikayah, 2018).

Pada dasarnya mutasi jabatan merupakan fungsi pengembangan karyawan, karena tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi yang bersangkutan, baik mutasi yang merupakan tindak lanjut

dari penilaian prestasi kerja maupun yang tidak terkait dengan kinerja (Priyana, 2013). Tetapi pelaksanaan mutasi jabatan masih sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai hukuman jabatan saja, mutasi jabatan juga tidak terlepas dari alasan karyawan untuk mengurangi rasa bosan atau jenuh di tempat kerjanya. Karyawan yang tidak dimutasikan akan merasa bosan dan jenuh akibat sifat pekerjaan yang monoton sehingga tidak adanya pengembangan karir dan pengalaman baru yang didapat dari karyawan tersebut, serta adanya mutasi jabatan yang belum sesuai dengan *skill* dan kemampuan dari karyawan tersebut (Ningsih, 2019).

Sedangkan promosi merupakan salah satu upaya meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memberikan penghargaan atau *reward* kepada karyawan atas pencapaian prestasi. Penempatan karyawan pada jabatan tingkatan yang lebih tinggi bertujuan agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik. Promosi jabatan digunakan sebagai motivator dan solusi yang tepat bagi karyawan dalam peningkatan kinerja yang lebih tinggi (Hikayah, 2018).

Mutasi dan promosi kedua-duanya merupakan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja, menjamin stabilitas dan pengembangan karyawan. Hal ini dikarenakan pelaksanaan mutasi jabatan dan promosi jabatan memiliki arti memberikan penghargaan terhadap kinerja karyawan (Theresia, 2019). Sehingga apabila kegiatan mutasi jabatan dan promosi sangat rendah hal itu pastinya akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang ada.

Setiap karyawan dalam suatu organisasi perlu mendapatkan kepuasan dalam bekerja yang juga dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, sebagaimana Affandi (2016) yang menyatakan bahwa “kepuasan kerja

menyebabkan peningkatan kinerja, sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dalam bekerja”. Bila dalam lingkungan kerja, karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan seperti peluang promosi jabatan yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja, dan atasan yang menyenangkan, serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, maka kinerja karyawan akan buruk. Ketidakpuasan dapat memunculkan perilaku penarikan diri atau perilaku agresif, kesalahan yang disengaja, pemogokan dan sebagainya, kondisi tersebut tentu saja dapat mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan dan pada akhirnya akan menurunkan kinerja organisasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa mutasi, promosi dan kepuasan kerja berperan penting dalam kinerja Sumber Daya Manusia. Studi yang dilakukan oleh Muhammad Arif (2022) di Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang menemukan bahwa mutasi, promosi dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja Sumber Daya Manusia. Hasil ini didukung oleh hasil penelitian dari M Fajri (2023) dan Jon Henri Purba (2020) yang menyatakan mutasi, promosi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh *signifikan* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Berbeda dengan penelitian Abdul Kadir dan Nirwana Sampara (2021) menemukan hubungan antara mutasi dan promosi *tidak signifikan* terhadap kinerja SDM.

Dalam konteks Bank Indonesia, khususnya Departemen Pengelolaan Uang (DPU), tentu membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk mewujudkan tujuan Perusahaan penempatan menjadi salah satu aspek penting karena merupakan proses yang dipersyaratkan, sehingga diharapkan mendapat tenaga kerja yang sesuai dengan jabatan yang akan didudukinya.

Meskipun telah disinggung bahwa manusia pada umumnya menginginkan kemajuan dalam hidupnya, tidak berarti semua karyawan mau dinaikkan pangkatnya. Ada karyawan yang tidak mau diangkat menjadi “Asisten manager/manager” misalnya. Beberapa disebabkan bisa disebutkan di sini mengapa seseorang menolak untuk dinaikan pangkat jabatan. Di antaranya sebagai berikut :

1. Perbedaan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang/tidak signifikan dengan tambahan tanggung jawab pekerjaan sesuai Job Desk.
2. Mereka merasa segan/enggan meninggalkan kelompok lamanya untuk masuk ke kelompok baru yang belum pasti sikap penerimaannya.
3. Faktor keamanan di tempat baru yang dirasakan oleh karyawan yang dipromosikan.

Pekerja yang baru selalu menyangkut perubahan. Pada pekerjaan lama, karyawan telah mempunyai keahlian dan menguasainya, sedangkan pada pekerjaan yang baru, selalu ada faktor-faktor ketidakpastian. Meskipun tidak semua karyawan mau dipromosikan, tetapi pada umumnya para karyawan menginginkan promosi jabatan. Penempatan karyawan dilakukan Bank Indonesia berupa mutasi dan promosi. Dan tidak semua karyawan yang siap menerima promosi dan mutasi karena sudah merasa nyaman pada pekerjaan yang sudah mereka kerjakan dan lakukan. Terkadang promosi dan mutasi menjadi hal yang tidak menyenangkan bagi karyawan itu sendiri. Terjadinya perpindahan penempatan karyawan di bank Indonesia di latarbelakangi oleh banyak hal. Secara umum penempatan karyawan lama pada jabatan yang baru dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan

meningkatkan kinerja karyawan. Justru yang terjadi adalah kebalikannya, karyawan yang di promosikan dan juga mengalami mutasi justru mengalami penurunan kinerja disebabkan dengan rasa adaptasi yang lama terhadap tim kerja yang baru dan terkadang memilih *resign*, walau tujuan perusahaan untuk menambah keterampilan dan mengurangi kejenuhan karyawan yang mungkin terjadi tetapi beberapa karyawan justru merasa nyaman dengan posisi sebelumnya.

Promosi dan Mutasi kedua-duanya merupakan suatu kegiatan yang dapat meningkatkan semangat kerja, menjamin stabilitas dan mengembangkan pegawai jika promosi dan mutasi dilakukan tepat sasaran terhadap kebutuhan karyawan itu sendiri. Karena dengan pelaksanaan promosi jabatan dan Mutasi berarti memberikan penghargaan terhadap hasil kerja para karyawan dari perusahaan. Dengan penghargaan tersebut diharapkan karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Terdapat *research gap* antara mutasi, promosi dan kepuasan kerja terhadap kinerja Sumber Daya Manusia yaitu ketidakkonsistenan. Beberapa penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikan, sementara yang lain menunjukkan hubungan yang tidak signifikan. Di sisi lain, dalam konteks Sumber Daya Manusia di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia, faktor-faktor seperti regulasi yang ketat, standar operasional yang tinggi, dan sifat pekerjaan yang sangat teknis dapat mempengaruhi dinamika hubungan ini dengan cara yang berbeda. Oleh karena itu, perlu ada penelitian lebih lanjut yang secara khusus mengeksplorasi apakah mutasi, promosi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap

kinerja Sumber Daya Manusia di Bank Indonesia, khususnya di DPU, serta apakah hubungan ini bersifat positif atau negatif, mengingat kompleksitas dan kekhususan lingkungan kerja di lembaga keuangan ini.

Selain *research gap*, *fenomena gap* juga menjadi salah satu faktor yang melatar belakangi penelitian ini, Fenomena yang terjadi di DPU, dimana terdapat 210 pegawai organik yang terdiri dari staf pelaksana, pejabat struktural/fungsional, dan Kepala Departemen. Adapun data yang diterima peneliti yaitu, jumlah karyawan pada tahun 2019-2022 yang terus mendapatkan penilaian hasil kerja sehari-hari dan diukur setiap tahun yang disebut Nilai Kerja Individu (NKI). NKI berupa pernyataan atas suatu kinerja karyawan dalam kurun waktu tertentu.

Tabel 1. 1
Nilai Kinerja Karyawan

Tahun	2019	2020	2021	2022
P1	0,04%	0,21%	0,0%	0,0%
P2	6,98%	5,82%	29,3%	22,2%
P3	92,98%	93,89%	70,7%	77,7%
P4	0,0%	0,08%	0,0%	0,1%
P5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Sumber: Unit Manajemen Intern DPU

Keterangan:

- P1: Istimewa
- P2: Baik Sekali P3:
Baik
- P4: Kurang
- P5: Sangat Kurang

Dapat dilihat dari Tabel 1.1 bahwa kinerja karyawan dari tahun 2019-2022 tidak stabil. Kondisi ini terlihat dari P1 merupakan kategori kinerja istimewa yang mengalami penurunan di tahun 2019 dan meningkat di tahun 2020 dan kembali menurun pada tahun 2021 dan 2022. Kemudian P2 yang mengalami

penurunan di tahun 2019 dan meningkat pada tahun 2021 dan kembali turun pada tahun 2022 serta P3 yang mengalami penurunan di tahun 2021, meningkat pada tahun 2021 dan kembali turun pada 2022. Hal ini menunjukkan adanya kinerja karyawan yang mengalami penurunan yang terlihat tidak ada karyawan yang mendapatkan P1 pada tahun 2019.

Mutasi dan promosi kedua-duanya merupakan suatu kegiatan yang dapat meningkatkan semangat kerja, menjamin stabilitas dan mengembangkan pegawai. Karena dengan pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan berarti memberikan penghargaan terhadap hasil kerja para karyawan dari perusahaan. Dengan penghargaan tersebut diharapkan karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, rumusan masalah adalah “*Bagaimana model pengembangan mutasi dan promosi terhadap kinerja SDM*”. Kemudian pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh mutasi jabatan dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia?
2. Apakah terdapat pengaruh promosi jabatan, mutasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja SDM Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh mutasi jabatan dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia ?
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh promosi jabatan, mutasi dan kepuasan kerja di terhadap kinerja SDM Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia?

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 . Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini pengembangan mata kuliah manajemen SDM khususnya ini dapat jadi refrensi untuk penelitian berikutnya yang membahas topik pengaruh mutasi jabatan, promosi jabatan, kepuasan kerja terhadap kinerja SDM Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia.

1.4.2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumbang saran dan sebagai bahan masukan kepada semua pihak,khususnya bagi di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia agar memberikan perhatian terhadap dimensi mutasi jabatan dan promosi jabatan sehingga akan berdampak pada kepuasan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar pengembangan kinerja karyawan sehingga dapat menunjang kinerja perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Kinerja Sumber Daya Manusia merupakan tanggungjawab seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai berdasarkan ketrampilan, pengalaman kesungguhan dan waktu. Menurut Simanjuntak dalam Eko (2015) menyatakan bahwa Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurung waktu tertentu. Sedangkan menurut Abbas & Yaqoob dalam Inuwa (2016) kinerja karyawan adalah bangunan kunci dari suatu organisasi oleh karena itu, aspek yang menempatkan dasar untuk kinerja tinggi harus diteliti secara kritis oleh organisasi agar mereka berhasil Windryanto mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam menjalankan tugas kewajibannya sebagai seorang karyawan/karyawan.

Dengan demikian persoalan kinerja karyawan juga berhubungan dengan persoalan kemampuan seseorang untuk mengembangkan dirinya agar mampu berkarya mencapai tujuan yang dikehendaki oleh organisasi. Dalam membahas keberhasilan atau kinerja seseorang perlu menetapkan suatu ukuran tertentu untuk menilai apakah organisasi itu memiliki kinerja yang tinggi atau rendah (Suwardi, 2011).

Sinambela (2012) mengemukakan bahwa “kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan”.

Manajemen kinerja Sumber Daya Manusia adalah kunci keberhasilan organisasi apa pun. Ini karena sistem manajemen kinerja mendorong perilaku yang mendorong hasil bisnis yang positif (Singh, Selvarajan, & Solansky, 2019). Sistem manajemen kinerja karyawan yang efektif akan memungkinkan penggunaan gaji dan kinerja secara efektif. Ini adalah prinsip yang diterima dalam filsafat karyawan.

Indikator kinerja Sumber Daya Manusia, seperti dijelaskan oleh Robbins (2017), dapat diukur. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja Sumber Daya Manusia melibatkan:

1. Kualitas Kerja

Menilai pekerjaan yang dihasilkan oleh Sumber Daya Manusia memenuhi standar kualitas. Faktor ini mencakup persepsi Sumber Daya Manusia terhadap hasil pekerjaan dan sejauh mana tugas-tugas diselesaikan dengan baik.

2. Kuantitas

Mengukur seberapa banyak pekerjaan atau tugas yang berhasil diselesaikan oleh Sumber Daya Manusia. Kuantitas menjadi penting untuk mengevaluasi produktivitas dan kontribusi Sumber Daya Manusia terhadap tujuan organisasi.

3. Ketepatan Waktu

Menilai kemampuan Sumber Daya Manusia untuk menyelesaikan tugas atau proyek sesuai dengan jadwal yang ditetapkan. Punctuality atau ketepatan waktu menjadi faktor kritis untuk menjamin kelancaran operasional perusahaan.

4. Efektivitas

Mengukur seberapa efektif Sumber Daya Manusia dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas mencerminkan sejauh mana Sumber Daya Manusia mampu menghasilkan dampak positif dalam pekerjaannya.

5. Kemandirian

Menilai sejauh mana Sumber Daya Manusia dapat bekerja secara mandiri tanpa banyak bimbingan atau pengawasan. Tingkat kemandirian mencerminkan inisiatif dan tanggung jawab Sumber Daya Manusia terhadap pekerjaannya.

2.2. Kepuasan Kerja

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para karyawan. Istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut (Robbins & Judge, 2017).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi

karakteristik- karakteristiknya Robbins (2017). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Arti kepuasan kerja yang paling banyak digunakan adalah yang diciptakan oleh Spector dalam (Alromaihi, Alshomaly, & George, 2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagian besar berpusat pada perasaan individu tentang seluruh pekerjaan mereka, yang menekankan pada tingkat di mana individu menyukai atau membenci pekerjaan mereka. Oleh karena itu kepuasan kerja menjadi tolak ukur bagaimana karyawan merasa positif atau negatif tentang pekerjaan mereka dan itulah alasan utama mengapa kepuasan dan ketidakpuasan kerja selalu hadir pada titik dan situasi tertentu Davis dan Nestrom dalam (Inuwa, 2016).

Menurut Edy Sutrisno (2015) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, gaji yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Indikator kepuasan kerja, yaitu situasi kerja, kerja sama, gaji, faktor fisik/lingkungan, dan psikologis.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Muhammad Fajri & Fahmir Oemar (2023), M Herril Mustaqim (2018) dan Mohammed Inuwa (2016) menunjukkan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka penulis mengajukan hipotesis.

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

2.3. Mutasi Jabatan

Mutasi adalah pemindahan karyawan dari satu instansi ke instansi yang lain, baik itu dalam satu daerah bisa juga dari luar daerah. Mutasi bisa terjadi dalam satu instansi, misalnya dari unit ke bagian unit yang lain. Mutasi karyawan juga dapat pula terjadi karena organisasi atau instansi mengalami ekspansi atau karena adanya lowongan yang segera harus diisi. Pemutasian karyawan pada jabatan yang sama atau pada daerah yang berlainan dapat terjadi untuk menghilangkan rasa bosan karyawan (Manullang, 1981: 111). Mutasi adalah proses pemindahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan seorang karyawan, baik secara horizontal (rotasi kerja/ transfer) maupun vertikal (promosi dan demosi) dalam suatu organisasi (Endang, dkk, 2010: 83).

Mutasi dalam manajemen sumber daya manusia dapat diartikan kegiatan pemindahan karyawan dari satu tempat ke tempat kerja yang baru yang sering disebut “alih tempat” (*tour of area*), dan kegiatan pemindahan karyawan dari tugas yang satu ke tugas yang lain dalam satu unit kerja yang sama atau dalam perusahaan, yang sering pula disebut dengan istilah “alih tugas” (*tour of duty*). Demikian pula pada dasarnya mutasi dapat terjadi disebabkan oleh keinginan perusahaan atau keinginan karyawan yang bersangkutan (Saydam, 2000: 97).

Beberapa pendapat para ahli mengenai mutasi jabatan di atas penulis menyimpulkan bahwa mutasi jabatan adalah pemindahan karyawan dari satu instansi ke instansi yang lain, baik itu dalam satu daerah bisa juga dari luar daerah

yang diikuti pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan untuk menghilangkan rasa bosan karyawan sehingga tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh semangat kerja dan prestasi kerja yang semaksimal mungkin.

Menurut (Mondy, 2008) menyatakan mutasi jabatan berkaitan dengan kegiatan dari pimpinan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Adapun tolak ukur dalam pelaksanaan mutasi adalah frekuensi mutasi jabatan, alasan mutasi jabatan, dan ketepatan dalam melaksanakan mutasi jabatan yang disesuaikan dengan kemampuan kerja karyawan, kebutuhan organisasi, lamanya masa jabatan, tanggung jawab dan peraturan berlaku.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Yedjia Theresia (2019), Arik Hosniyatun (2016) menunjukkan hasil penelitian bahwa mutasi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka penulis mengajukan hipotesis.

H2 : Mutasi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Raja Gantino Mufti (2023) menunjukkan hasil bahwa mutasi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang telah dilakukan oleh Marliati (2020) juga menunjukkan hasil bahwa mutasi kerja berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Dampak positif dari mutasi kerja berupa kesesuaian dan kecocokan individu yang berdampak pada tercapainya fungsi pengembangan pegawai. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka penulis mengajukan hipotesis.

H3 : Mutasi jabatan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.4. Promosi Jabatan

Promosi merupakan suatu motivasi yang dapat mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu perusahaan untuk menjadi lebih baik dan lebih maju dari posisi yang dimiliki saat ini. Promosi berperan penting bagi setiap karyawan dan menjadi idaman yang selalu dinanti- nantikan, karena dengan adanya promosi menandakan bahwa adanya kepercayaan dan pengakuan dari perusahaan akan kemampuan dan kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menempati suatu jabatan yang lebih tinggi. Promosi adalah pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar (Endang, dkk, 2010: 84)

Promosi atau orang sering menyebutnya kenaikan jabatan/ kedudukan dan pangkat atau status jenjang seorang karyawan merupakan peningkatan dari seorang tenaga kerja atau karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, dibanding dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab yang lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, tuntutan kecakapan yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya (Fathoni, 2006: 112).

Menurut Kadarisman (2013) bahwa Promosi merupakan perubahan pekerjaan atau status jabatan karyawan dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi dengan syarat-syarat meliputi pengalaman, tingkat pendidikan, loyalitas dan prestasi kerja sehingga promosi jabatan yang dilakukan diberikan kepada karyawan yang tepat. Beberapa indikator promosi jabatan diantaranya

pengalaman, tingkat pendidikan, loyalitas, dan prestasi kerja.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Anrio Muaja dan Sri Murni (2018), Navriathin Datu Sabar dan Adolfina (2017) menunjukkan hasil penelitian bahwa promosi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka penulis mengajukan hipotesis.

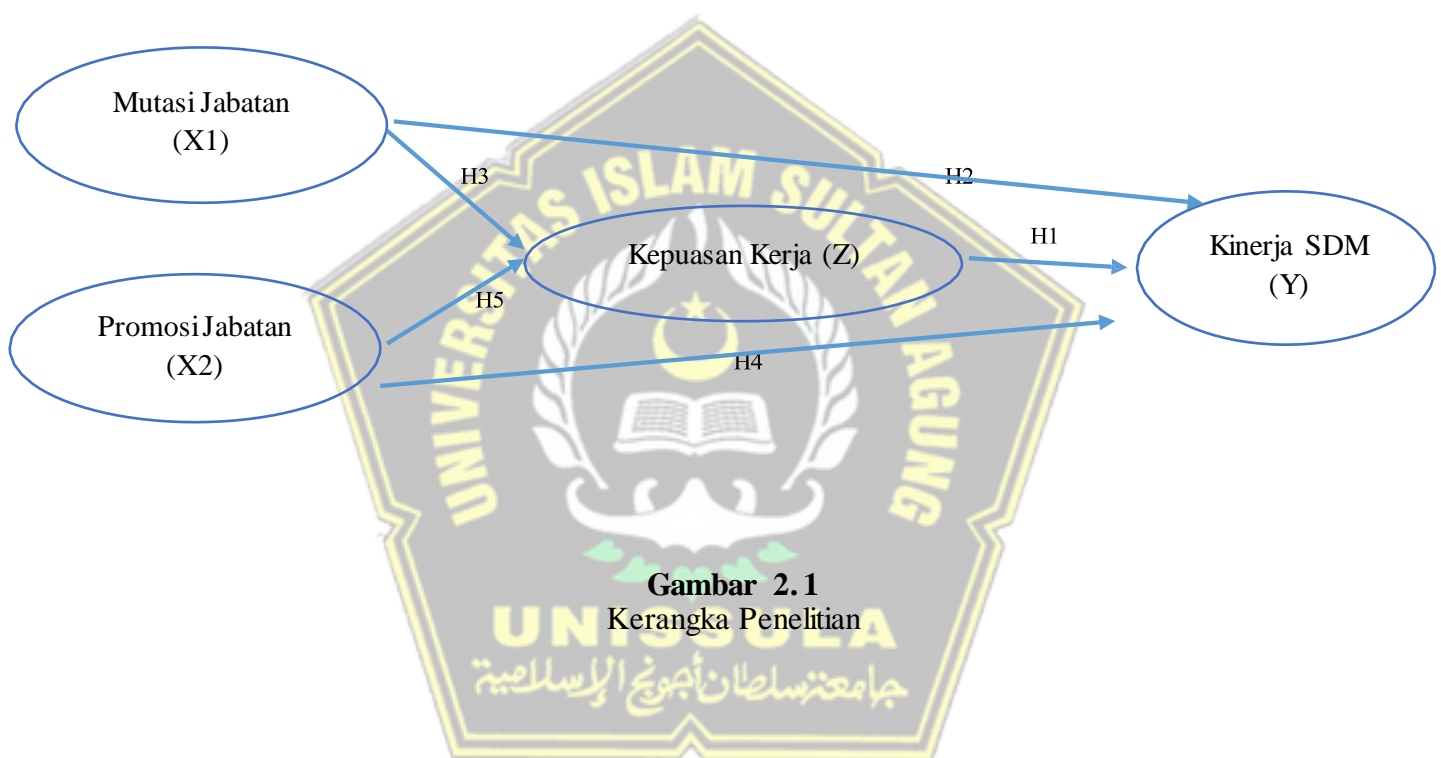
H4 : Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Ahmad Fadli (2020), Ratnaningsih (2017) menunjukkan hasil penelitian bahwa promosi jabatan secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan (2018) menghasilkan kesimpulan bahwa adanya pengaruh positif dari promosi pegawai terhadap kepuasan kerja Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka penulis mengajukan hipotesis.

H5 : Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.5. Kerangka Penelitian

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka penelitian dalam penelitian ini, sebagai berikut



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian dan fenomena serta kausalitas hubungan hubungannya.

3.2. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2015:441) populasi yaitu wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan organik yang ada di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia sebanyak 210 orang karyawan.

Menurut Arikunto (2012:107), sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Untuk menentukan ukuran sampel maka digunakan rumus Slovin dalam menentukan jumlah unit sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+(N(e)^2)}$$

Dimana : n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = standar error = 5%

Maka jumlah sampel yang diperoleh adalah :

$$n = \frac{210}{1 + (210 (0.05)^2)} = 137$$

Berdasarkan hasil perhitungan rumus Slovin maka diketahui jumlah sampel yang akan diteliti sebanyak dibulatkan menjadi 137 orang yang akan diambil secara acak pada setiap divisi.

3.3. Sumber Data

Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan 2 sumber, yaitu:

1. Sumber Data Primer yaitu data diperoleh secara langsung pada objek penelitian yaitu karyawan Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia dengan menyebarkan kuesioner yang harus diolah kembali untuk mendapatkan data yang akan digunakan.
2. Sumber Data Sekunder yaitu data-data berupa catatan, literatur, jurnal, sumber pustaka perusahaan, yang berkaitan dengan permasalahan dan sejarah perusahaan dalam tesis ini yang diteliti.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

a. Interview (Wawancara)

Menurut Sugiyono (2014:194) interview yaitu pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini.

b. Kuesioner (Angket)

Menurut Sugiyono (2014:199) kuesioner yaitu pengumpulan data dengan cara memberikan daftar pertanyaan atau pernyataan dan selanjutnya menyebarkannya kepada responden dalam penelitian ini. Adapun angket yang disusun sesuai dengan indikator penelitian yaitu tentang mutasi, promosi jabatan, dan kepuasan kerja. Skala pengukuran kuesioner pada penelitian ini menggunakan skala likert, dengan skor yang diberikan pada setiap jawaban responden adalah:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

3.5. Variabel dan Indikator

Adapun variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Skala
1	Kepuasan kerja adalah Sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja.	1. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian 2. Beban pekerjaan 3. Suasana dan lingkungan pekerjaan 4. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan 5. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya Hasibuan (2010:203)	Likert

2	Mutasi adalah Suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frekuensi mutasi 2. Alasan mutasi 3. Ketetapan mutasi 4. Pembebasan tugas <p>Malayu Hasibuan (2016 : 170),</p>	Likert
3	Promosi jabatan adalah Proses kegiatan perpindahan karyawan, dari satu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi sehubungan dengan prestasi yang diikuti dengan serta tugas dan wewenang tanggung jawab yang lebih besar dari jabatan sebelumnya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalaman kerja 2. Tingkat pendidikan 3. Prestasi kerja 4. Peningkatan karir 5. Keadilan <p>Sumber Nitisemito (2013:199)</p>	Likert
4	Kinerja SDM adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian <p>Sumber Robbins (2017:260)</p>	Likert

3.6. Teknik Analisis Data

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang masalah ini, analisis deskriptif melibatkan pengumpulan, pemrosesan, penyajian, dan interpretasi data. Penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* untuk analisis data. PLS ialah model persamaan berdasarkan model persamaan struktural (SEM) yang menggunakan komponen atau varian. Model kausal (sebab akibat) yang dikenal sebagai *partial least square* (PLS) digunakan untuk menjelaskan bagaimana variabel memengaruhi variabel konstruk. (Wijaya, 2019:10).

Pada riset ini, peneliti memakai teknik analisis data dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Dalam teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* ini memiliki kekuatan untuk mengartikan hubungan antar variabel serta melaksanakan analisis data dalam suatu pengujian. Model persamaan yang ada dalam *Partial Least Square* ini merupakan persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan melaksanakan pendekatan yang dilandaskan pada *Variance* atau *Component based structural equation modelling*.

Model pengukuran, juga dikenal sebagai outer model, dan model struktural, juga dikenal sebagai inner model, biasanya merupakan dua sub-model yang menyusun analisis PLS-SEM. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel laten yang akan diukur diwakili oleh variabel manifes atau *observed variabel*. Sementara itu, model struktural menunjukkan tingkat estimasi antara variabel konstruk atau laten. (Ghozali dan Latan, 2015:7)

Terdapat tiga analisis yang dilakukan dengan SEM-PLS yaitu model pengukuran (*outer model*), model struktural (*inner model*) dan pengujian hipotesis.

3.6.1. Analisis Outer Model Atau Model Pengukuran

Menurut Abdillah dan Hartono (2015:188) outer model atau model pengukuran yang menjelaskan bagaimana blok indikator dan variabel latennya berhubungan satu sama lain. Pengujian outer model memberikan nilai untuk analisis reliabilitas dan validitas. Pengujian outer model yang dilakukan yaitu terdiri dari:

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas diterapkan terhadap seluruh item pertanyaan yang ada pada setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan melalui uji *convergent validity*, *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity*.

a. *Convergent Validity*

Validitas konvergen menyatakan bahwa ukuran konstruk harus berkorelasi tinggi. Jika ada korelasi yang kuat antara skor pada dua instrumen berbeda yang mengukur konstruk yang sama, ini dikenal sebagai validitas konvergen. Untuk mengevaluasi validitas konvergen PLS dengan indikator reflektif, digunakan korelasi faktor muatan antara skor item/komponen dan skor konstruk dari indikator yang mengukur konstruk. Akibatnya, signifikansi i muatan dalam menginterpretasikan matriks faktor meningkat seiring dengan nilai faktor loading. Untuk validitas konvergen, aturan umumnya ialah *outer loading* > 0,7,

b. *Average Variance Extrated (AVE)*

Uji validitas ini adalah dengan menilai validitas dari item pertanyaan dengan melihat nilai *average variance extracted (AVE)*. AVE merupakan persentase rata-rata nilai *variance extracted (AVE)* antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan *convergent indicator*. Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing item pertanyaan nilainya lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2017).

c. *Discriminant Validity*

Uji validitas diskriminan dapat dievaluasi berdasarkan pengukuran cross loading dengan konstruk. Secara umum nilai outer loading dari sebuah variabel indikator harus lebih besar dari semua nilai outer loading variabel indikator tersebut terhadap konstruk yang lain.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konstan atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013: 47).

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara one shot atau pengukuran sekali saja dan kemudian dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan dan pengukuran dengan cara *Repeted measure* atau pengukuran yaitu seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya. Mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α) serta suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.60 (Ghozali, 2013: 48).

3.6.2 Analisis Inner Model Atau Model Struktural

Menurut Abdillah dan Hartono (2015:188) Berdasarkan substansi teorinya, inner model disebut juga model struktural menggambarkan hubungan kausal antar variabel laten. Inner model bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara indikator variabel. (Wijaya, 2019:101). Pengujian dengan inner model

dapat dilakukan dengan beberapa indikator seperti:

1. *R-Square* (R^2)

Nilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen digunakan untuk terlebih dahulu di evaluasi menggunakan struktural menggunakan PLS. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan jika variabel laten eksogen tertentu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel laten endogen. (Ghozali dan Latan, 2015:78). Menurut Ghozali dan Latan (2015:81) Nilai *R Squares* 0,67, 0,33, dan 0,19 menunjukkan model kuat, moderat, dan lemah.

Nilai *R-Square* untuk konstruk endogen. Pada konstruk endogen koefisien determinasinya adalah nilai *R-Square*. Nilai *R-Square* menyatakan 0,75 (kuat), 0,5 (kuat), 0,25 (lemah). (Wijaya, 2019:101).

2. *Q-Square* (Q^2)

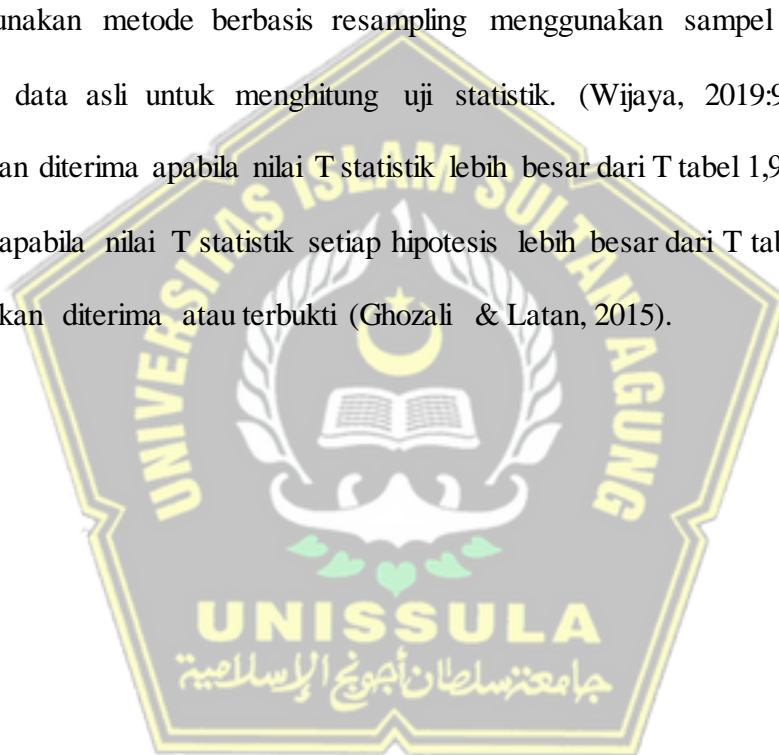
Uji *Q-Square* bertujuan untuk memprediksi model apakah baik atau tidak. Uji *Q-Square* dapat dilakukan menggunakan prosedur blindfolding. Nilai uji *Q-Square* menyatakan $Q^2 > 0$ artinya variabel dan data bisa memprediksi model dengan baik. Sedangkan $Q^2 < 0$ artinya variabel dan data belum bisa memprediksi model dengan baik. Menurut Musyaffi et al., (2021:13) kriteria nilai *Q-Square* (Q^2) yaitu nilai Q^2 kurang dari 0 berarti struktur laten eksogen sebagai variabel penjelas dapat diartikan sebagai prediksi struktur yang ada. Nilai Q^2 0,02 sampai $\leq 0,15$ tergolong kecil, 0,15 sampai $\leq 0,35$ tergolong sedang, dan $\geq 0,35$ tergolong besar.

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Setelah hipotesis ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengujinya.

Untuk memperjelas arah hubungan antara variabel endogen dan eksogen dilakukan pengujian hipotesis. Pada penelitian ini digunakan metode *bootstrapping* dan aplikasi SmartPLS untuk mengetahui apakah ada pengaruh langsung atau tidak langsung antar variabel. Pengujian hipotesis pada penelitian ini dapat dilakukan dengan melihat hasil nilai t-statistic dan juga p-values.

Bootstrapping adalah metode penyampelan berulang (resampling) menggunakan metode berbasis resampling menggunakan sampel berulang dari sampel data asli untuk menghitung uji statistik. (Wijaya, 2019:94). Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 ($\alpha 5\%$) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti (Ghozali & Latan, 2015).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan pembahasan hasil penelitian dan analisis data yang telah terkumpul melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan selama bulan Maret 2025 hingga Mei 2025 secara *online*. Penulis akan menjelaskan pembahasan dimulai dengan menjelaskan karakteristik responden, analisis statistik deskriptif, analisis data yang terdiri dari pengujian model pengukuran (*Outer Model*), pengujian model *structural* (*Inner Model*), dan uji hipotesis.

4.1 Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan dengan menyebar kuesioner *online* melalui *google form* kepada pegawai organik Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia. Dari kuesioner yang disebar dengan sampel 137 responden, selanjutnya data diolah dalam penelitian ini menggunakan Smart PLS 3. Dengan jumlah sampel tersebut pada tabel 4.1 disajikan karakteristik responden.

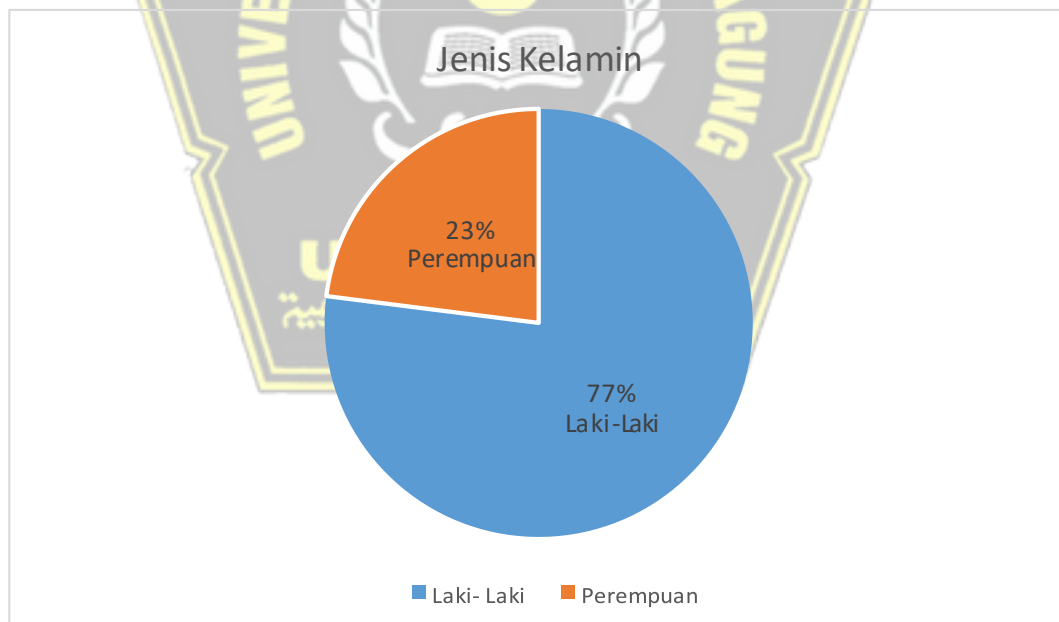
Tabel 4.1
Profil Responden

No	Keterangan	Kriteria	N	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki- Laki	105	77
		Perempuan	32	23
		Jumlah	137	100
2	Usia	< 25 tahun	6	4
		25-30 tahun	22	16
		30-35 tahun	29	21
		35-40 tahun	36	26
		40-45 tahun	27	20

		>45 tahun	17	13
		Jumlah	137	100
3	Masa Dinas	< 3 tahun	6	4
		3-5 tahun	18	13
		5-7 tahun	25	18
		7-10 tahun	34	25
		>10 tahun	54	40
4	Pendidikan	Jumlah	137	100
		D3	17	12
		S1	104	76
		S2/S3	16	12
		Jumlah	137	100
	Total Responden (N)		137	100

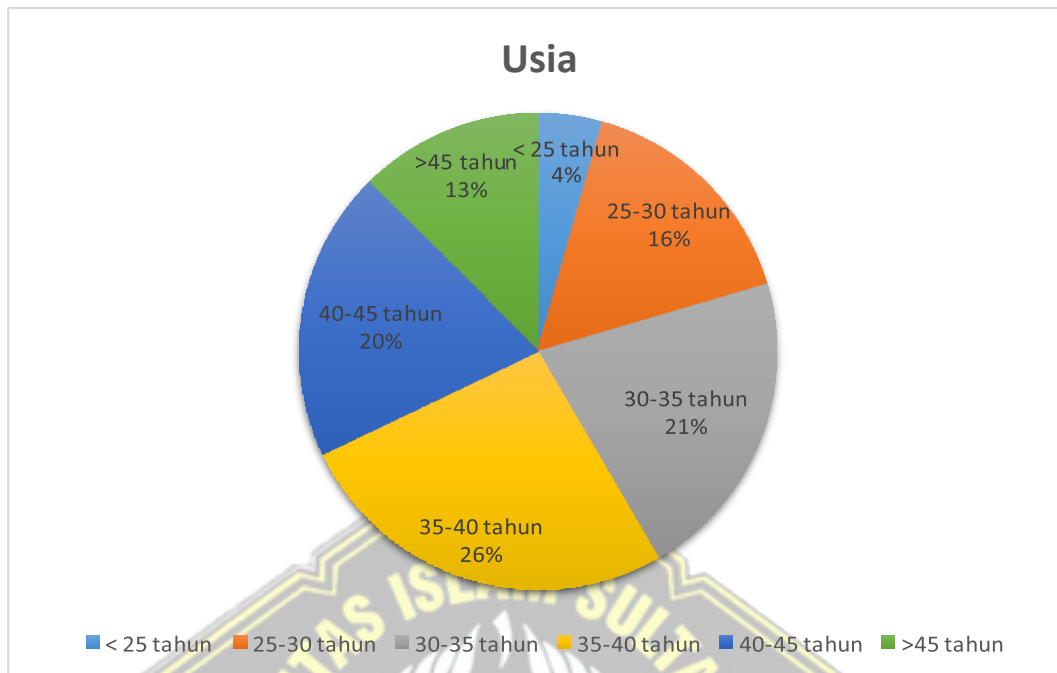
Sumber : Data Responden Terkumpul,2025

Berdasarkan Tabel 4.1,dapat diketahui beberapa informasi umum tentang responden seperti : jenis kelamin, usia, masa dinas dan pendidikan.



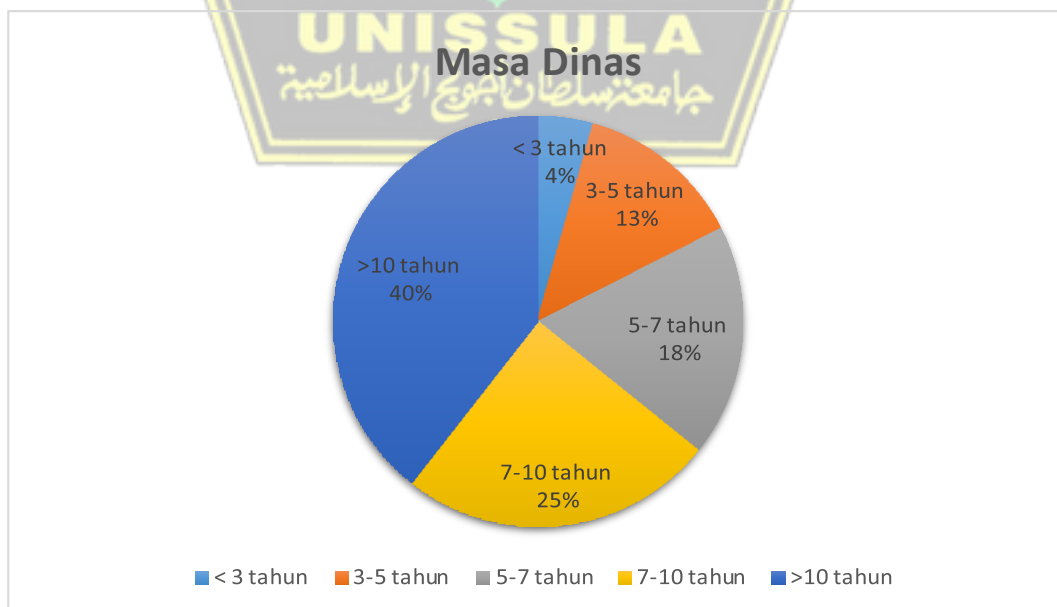
Gambar 4.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin maka responden didominasi oleh laki- laki sebanyak 77%, sedangkan perempuan sebanyak 23%.



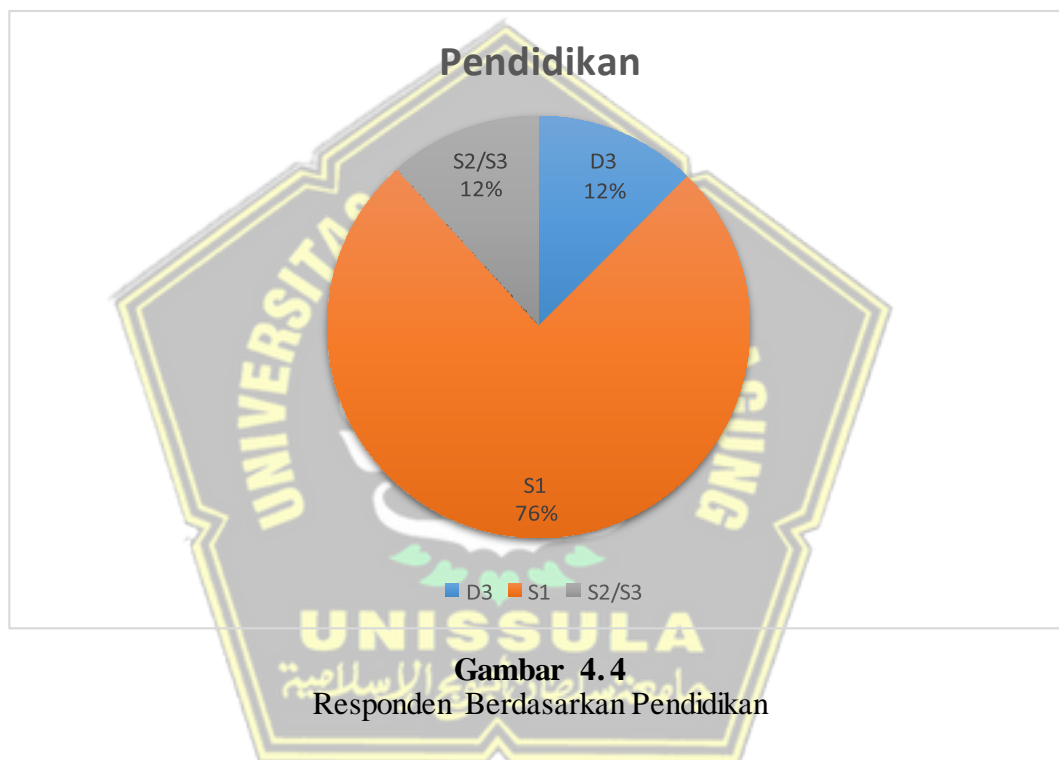
Gambar 4.2
Responden Berdasarkan Usia

Adapun pengklasifikasian usia responden didominasi oleh usia 35-40 tahun sebanyak 26%, lalu diikuti oleh usia 40-45 tahun sebanyak 20%, usia 30-35 tahun sebanyak 21%, usia 25-30 tahun sebanyak 16%, usia > 45 tahun sebanyak 13% dan usia < 25 tahun sebanyak 4%.



Gambar 4.3
Responden Berdasarkan Masa Dinas

Adapun pengklasifikasian masa dinas responden didominasi oleh masa dinas >10 tahun sebanyak 40%, lalu diikuti oleh masa dinas 7-10 tahun sebanyak 25%, masa dinas 5-7 tahun sebanyak 18%, masa dinas 3-5 tahun sebanyak 13% dan masa dinas <3 tahun sebanyak 4%.



Gambar 4.4
Responden Berdasarkan Pendidikan

Adapun pengklasifikasian pendidikan responden didominasi oleh pendidikan S1 sebanyak 76%, lalu diikuti oleh D3 dan S2/S3 sebanyak 12%.

4.2 Deskripsi Variabel

Analisis Statistik Deskriptif berfungsi sebagai gambaran umum mengenai jawaban responden seperti lampiran 1, melalui kuesioner yang disebar kepada pegawai organik Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia. Kuesioner

penelitian ini disebar untuk mendapatkan gambaran seluruh variabel penelitian yaitu mutasi jabatan, promosi jabatan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Statistik deskripsi hasil kuesioner yang ditampilkan meliputi deskripsi data dari jawaban responden atas seluruh pertanyaan dengan tujuan untuk mempermudah dalam mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuesioner yang telah disebar. Dengan rumus sebagai berikut:

$$I = \frac{R}{K}$$

$$= \frac{5 - 1}{3}$$

$$= 1,3$$

Keterangan:

I = Interval

R = Skor maksimal – skor minimal

K = Jumlah kategori

Berdasarkan hasil rumus diatas, maka *interval* dari kriteria rata-rata dapat

digambarkan sebagai berikut :

Rendah : 1,00 - 2,30

Sedang : 2,31 - 3,61

Tinggi : 3,62 - 5,00

Berikut ini disajikan tentang statistik deskriptif, persepsi jawaban responden berdasarkan *repeating ideas* dan tema konseptual. Masing-masing akan dijelaskan satu per satu sebagai berikut.

4.2.1 Mutasi Jabatan

Tabel 4. 2
Deskripsi Variabel Mutasi Jabatan

No	Indikator	Mean	SD	Kriteria
1	Frekuensi mutasi	4,620	0,595	Tinggi
2	Alasan mutasi	4,591	0,549	Tinggi
3	Ketetapan mutasi	4,277	0,792	Tinggi
4	Pembebastugasan mutasi	3,839	0,497	Tinggi
Rata-rata		4,332	0,602	Tinggi

Sumber: Data responden terkumpul diolah, 2025

Variabel mutasi jabatan terdiri dari 4 indikator yaitu frekuensi mutasi, alasan mutasi, ketetapan mutasi dan pembebastugasan mutasi yang mana terbentuk dari 8 pertanyaan. Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa rata rata tanggapan responden atas variabel mutasi jabatan sebesar 4,332, yang berada dalam interval kelas antara 3,62 – 5,00 atau dalam kategori tinggi, hal ini sesuai dengan jawaban responden pada Tabel 4.2.

Nilai rata-rata tertinggi 4,620 diperoleh pada indikator frekuensi mutasi dengan pertanyaan “Mutasi selalu dilakukan sesuai dengan kurun waktu yang telah ditetapkan dan Lamanya kurun waktu yang ditetapkan perusahaan untuk mutasi sudah tepat”. Hal ini menandakan bahwa pelaksanaan mutasi di Departemen Pengelolaan Uang Bank

Indonesia sudah dilakukan pada waktu yang tepat.

Adapun nilai rata-rata terendah yaitu pada indikator pembebasan tugas mutasi dengan pertanyaan “Saya akan mendapat hukuman jika tidak melaksanakan tanggung jawab dengan baik dan Perusahaan akan membebas tugas saya jika tidak melakukan tugas dengan baik” yang memperoleh nilai sebesar 3,839 atau masih dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian sanksi masih tergolong tinggi, namun aspek ini dinilai lebih rendah dibanding aspek lain yang bisa menandakan bahwa penegakan disiplin belum terlalu konsisten.

4.2.2 Promosi Jabatan

Tabel 4. 3
Deskripsi Variabel Promosi Jabatan

No	Indikator	Mean	SD	Kriteria
1	Pengalaman kerja	4,613	0,532	Tinggi
2	Tingkat pendidikan	4,452	0,652	Tinggi
3	Prestasi kerja	4,605	0,547	Tinggi
4	Peningkatan karir	4,423	0,661	Tinggi
5	Keadilan	4,481	0,582	Tinggi
Rata-rata		4,515	0,594	Tinggi

Sumber: Data responden terkumpul diolah, 2025

Variabel promosi jabatan terdiri dari 5 indikator yaitu pengalaman kerja, tingkat pendidikan, prestasi kerja, peningkatan karir, dan keadilan yang mana terbentuk dari 10 pertanyaan. Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui bahwa rata rata tanggapan responden atas variabel promosi jabatan sebesar 4,515, yang berada dalam interval kelas antara 3,62 – 5,00 atau dalam kategori tinggi, hal ini sesuai dengan jawaban responden pada Tabel 4.3.

Nilai rata-rata tertinggi 4,613 diperoleh pada indikator pengalaman kerja

dengan pertanyaan “Dengan pengalaman kerja yang saya miliki dapat membantu saya dalam melakukan pekerjaan yang saya lakukan dan Pengalaman kerja yang saya miliki dapat membantu saya dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien”. Hal ini menandakan bahwa responden merasa pengalaman kerja yang dimiliki memiliki peran penting dalam meningkatkan kemampuan kerja baik dari ketepatan dan efisiensi.

Adapun nilai rata-rata terendah yaitu pada indikator peningkatan karir dengan pertanyaan “Karir saya meningkat apabila saya rajin meningkatkan pengetahuan saya dan Pelatihan yang saya peroleh bermanfaat bagi perkembangan karir saya” yang memperoleh nilai sebesar 4,423 atau masih dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia untuk lebih memperkuat peran pelatihan dan pengembangan karyawan dalam strategi peningkatan karir.

4.2.3 Kepuasan Kerja

Tabel 4. 4
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator	Mean	SD	Kriteria
1	Penempatan sesuai keahlian	4,299	0,645	Tinggi
2	Beban pekerjaan	4,277	0,672	Tinggi
3	Lingkungan pekerjaan	4,155	0,784	Tinggi
4	Fasilitas menunjang pekerjaan	4,321	0,629	Tinggi
5	Sikap pimpinan	4,284	0,641	Tinggi
Rata-rata		4,267	0,674	Tinggi

Sumber: Data responden terkumpul diolah, 2025

Variabel kepuasan kerja terdiri dari 5 indikator yaitu penempatan sesuai keahlian, beban pekerjaan, lingkungan pekerjaan, fasilitas menunjang pekerjaan dan sikap pimpinan yang mana terbentuk dari 5 pertanyaan. Berdasarkan Tabel 4.4

diketahui bahwa rata rata tanggapan responden atas variabel kepuasan kerja sebesar 4,267, yang berada dalam interval kelas antara 3,62 – 5,00 atau dalam kategori tinggi, hal ini sesuai dengan jawaban responden pada Tabel 4.4.

Nilai rata-rata tertinggi 4,321 diperoleh pada indikator fasilitas menunjang pekerjaan dengan pertanyaan “Peralatan dan fasilitas penunjang perusahaan sudah lengkap dan tersedia”. Hal ini menandakan bahwa Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia telah menyediakan fasilitas dan peralatan kerja yang lengkap dan memadai, sehingga mampu mendukung efektifitas erta efisiensi kinerja karyawan.

Adapun nilai rata-rata terendah yaitu pada indikator lingkungan pekerjaan dengan pertanyaan “Lingkungan tempat saya bekerja aman dan sudah sesuai standar” yang memperoleh nilai sebesar 4,155 atau masih dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun responden secara umum merasa aman dan lingkungan kerja sesuai standar, Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia perlu melakukan evaluasi berkala terhadap lingkungan kerja untuk memastikan kenyamanan dan keselamatan karyawan tetap terjaga secara optimal.

4.2.4 Kinerja SDM

Tabel 4. 5
Deskripsi Variabel Kinerja SDM

No	Indikator	Mean	SD	Kriteria
1	Kualitas	4,416	0,625	Tinggi
2	Kuantitas	4,321	0,685	Tinggi
3	Ketepatan waktu	4,350	0,681	Tinggi
4	Efektivitas	4,430	0,578	Tinggi
5	Kemandirian	4,094	0,784	Tinggi
Rata-rata		4,322	0,670	Tinggi

Sumber: Data responden terkumpul diolah, 2025

Variabel kinerja SDM terdiri dari 5 indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian yang mana terbentuk dari 10 pertanyaan. Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui bahwa rata-rata tanggapan responden atas variabel kepuasan kerja sebesar 4,322 yang berada dalam interval kelas antara 3,62 – 5,00 atau dalam kategori tinggi, hal ini sesuai dengan jawaban responden pada Tabel 4.5.

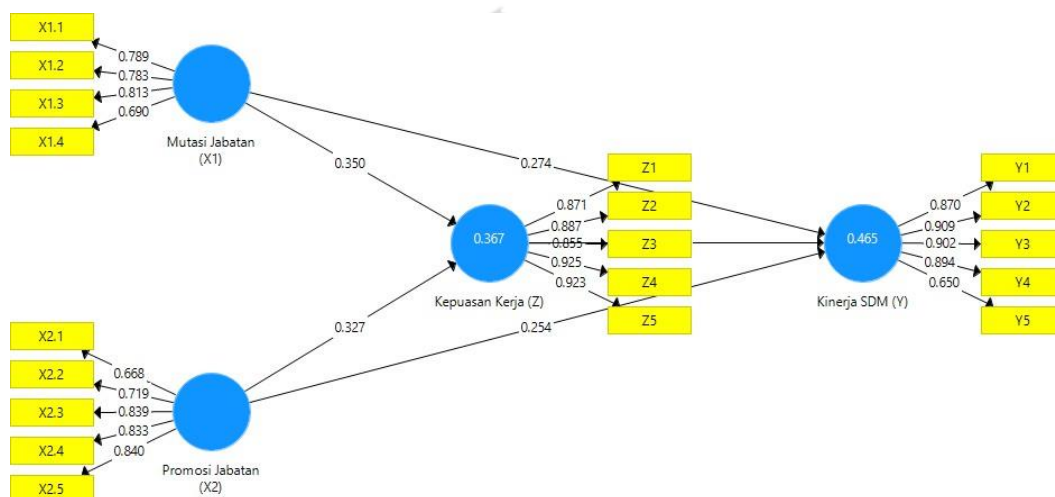
Nilai rata-rata tertinggi 4,430 diperoleh pada indikator efektifitas dengan pertanyaan “Saya mengutamakan efektifitas dalam setiap menjalankan dan melaksanakan aktivitas kerja dan Kerja efektif merupakan komitmen saya dalam menjalankan setiap aktivitas kerja”. Hal ini menandakan bahwa responden memiliki kesadaran dan komitmen yang tinggi untuk bekerja secara efektif. Responden menempatkan efektifitas sebagai prinsip utama dalam pelaksanaan tugas yang mencerminkan budaya kerja yang produktif.

Adapun nilai rata-rata terendah yaitu pada indikator kemandirian dengan pertanyaan “ Saya akan berusaha untuk menyelesaikan sendiri tugas yang diberikan organisasi dan Saya mampu mengerjakan sendiri hal-hal yang berkaitan dengan aktivitas kerja saya” yang memperoleh nilai sebesar 4,094 atau masih dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun responden merasa cukup mandiri dalam menyelesaikan tugas, tingkat kemandirian masih dapat ditingkatkan. Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia dapat mempertimbangkan untuk mendorong lebih banyak inisiatif individu melalui pelatihan atau pemberian tanggung jawab yang lebih menantang guna memperkuat sikap kemandirian di lingkungan kerja.

4.3 Analisis Uji Instrumen

4.3.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran mempunyai tujuan mewakili hubungan antar konstruk dan variabel indikator yang sesuai (umum disebut dengan *outer model* dalam PLS-SEM). Model pengukuran menjelaskan bagaimana konstruk diukur serta reliabel dengan melihat validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas konstruk (Hair et al., 2017). Gambar *outer model* dalam SMART PLS adalah sebagai berikut :



Gambar 4.5
Outer Model Penelitian pada Smart PLS 3

4.3.1.1 Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen ditentukan berdasarkan dari prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali dan Latan, 2015). Validitas konvergen sebuah konstruk dengan indikator reflektif dievaluasi dengan Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE seharusnya sama dengan 0,5 atau lebih. Nilai AVE 0,5 atau lebih berarti konstruk dapat menjelaskan 50% atau lebih varians itemnya (Wong K.K., 2013, Sarstedt dkk., 2017).

Tabel 4.6
Hasil AVE (*Average Variant Extracted*)

No	Variabel	AVE	Hasil Uji
1	Mutasi jabatan	0,593	Valid
2	Promosi jabatan	0,613	Valid
3	Kepuasan kerja	0,797	Valid
4	Kinerja SDM	0,724	Valid

Sumber: Hasil penelitian,diolah dengan *Smart PLS 3.0,2025*

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui bahwa nilai AVE setiap variabel adalah lebih besar dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan adalah valid

Berdasarkan Gambar 4.5, maka dapat dirinci nilai *outer loading* untuk masing masing variabel sebagai berikut :

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Mutasi Jabatan

Indikator	Uji Validitas	
	Outer Loading	Keterangan
X.1	0.789	Valid
X.2	0.783	Valid
X.3	0.813	Valid
X.4	0.690	Valid

Sumber : Hasil penelitian,diolah dengan *Smart PLS 3.0,2025*.

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Promosi Jabatan

Indikator	Uji Validitas	
	Outer Loading	Keterangan
X.1	0.668	Valid
X.2	0.719	Valid

X.3	0.839	Valid
X.4	0.833	Valid
X.5	0.840	Valid

Sumber : Hasil penelitian,diolah dengan *Smart PLS 3.0*,2025.

Tabel 4.9

Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Uji Validitas	
	Outer Loading	Keterangan
X.1	0.871	Valid
X.2	0.887	Valid
X.3	0.855	Valid
X.4	0.925	Valid
X.5	0.923	Valid

Sumber : Hasil penelitian,diolah dengan *Smart PLS 3.0*,2025.

Tabel 4.10

Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Kinerja SDM

Indikator	Uji Validitas	
	Outer Loading	Keterangan
X.1	0.870	Valid
X.2	0.909	Valid
X.3	0.902	Valid
X.4	0.894	Valid
X.4	0.650	Valid

Sumber : Hasil penelitian,diolah dengan *Smart PLS 3.0*,2025.

Hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang ditampilkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai *outer loading* yang baik dan valid dengan menggunakan batas *outer loading*

sebesar 0,50 dalam penelitian ini. Batasan nilai Outer Loading $> 0,5$ masih dapat diterima asalkan validitas dan reliabilitas konstruk memenuhi syarat

4.3.1.2 Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan bertujuan untuk menentukan apakah suatu indikator reflektif benar merupakan pengukur yang baik bagi konstruknya berdasarkan prinsip bahwa setiap indikator harus berkorelasi tinggi terhadap konstruknya saja. Pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Ghozali dan Latan, 2015). Untuk menguji validitas diskriminan dengan konstruk reflektif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus $> 0,70$ (Hair et al, 2017). Berikut ini hasil dari validitas diskriminan untuk masing masing variabel pada tabel dibawah ini.

Tabel 4. 11
Nilai *Cross Loading* Variabel Mutasi Jabatan

Indikator	Variabel			
	Mutasi Jabatan (X1)	Promosi Jabatan (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja SDM (Y)
X1.1	0.789	0,468	0,380	0,437
X1.2	0.783	0,563	0,383	0,518
X1.3	0.813	0,459	0,475	0,466
X1.4	0.690	0,351	0,444	0,359

Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan *Smart PLS 3.0*, 2025

Tabel 4.12
Nilai *Cross Loading* Variabel Promosi Jabatan

Indikator	Variabel			
	Mutasi Jabatan (X1)	Promosi Jabatan (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja SDM (Y)
X2.1	0,460	0,668	0,300	0,406

X2.2	0,428	0,719	0,373	0,348
X2.3	0,363	0,839	0,376	0,521
X2.4	0,530	0,833	0,487	0,470
X2.5	0,564	0,840	0,532	0,473

Sumber: Hasil penelitian,diolah dengan *Smart PLS 3.0,2025*

;

Tabel 4. 13
Nilai *Cross Loading* Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Variabel			
	Mutasi Jabatan (X1)	Promosi Jabatan (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja SDM (Y)
Z.1	0,484	0,546	0,871	0,535
Z.2	0,487	0,412	0,887	0,465
Z.3	0,434	0,453	0,855	0,447
Z.4	0,515	0,467	0,925	0,520
Z.5	0,516	0,510	0,923	0,561

Sumber: Hasil penelitian,diolah dengan *Smart PLS 3.0,2025*

Tabel 4. 14
Nilai *Cross Loading* Variabel Kinerja SDM

Indikator	Variabel			
	Mutasi Jabatan (X1)	Promosi Jabatan (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja SDM (Y)
Y.1	0,454	0,457	0,455	0,870
Y.2	0,467	0,475	0,439	0,909
Y.3	0,545	0,561	0,579	0,902
Y.4	0,567	0,563	0,551	0,894
Y.5	0,415	0,324	0,353	0,650

Sumber: Hasil penelitian,diolah dengan *Smart PLS 3.0,2025*

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai korelasi indikator suatu kontruk lebih tinggi dibanding kontruk lainnya. Kemudian nilai *crossloading* pada setiap indikator kontruk sudah sesuai dengan nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,70. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa data memiliki validitas diskriminan yang baik.

Cara lain yang dapat digunakan untuk menguji validitas diskriminan adalah dengan *Fornell Larcker Criterion*, yaitu membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiapkonstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model (Henseler dkk., 2015). Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka model tersebut dikatakan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik (Fornell dan Larker, 1981 dalam Wong, 2013). Di bawah ini adalah tabel hasil analisis diskriminan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*.

Tabel 4. 15
Analisis Validitas Diskriminan Berdasarkan Fornell-Larcker Criterion

	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja SDM (Y)	Mutasi Jabatan (X1)	Promosi Jabatan (X2)
Kepuasan Kerja (Z)	0,893			
Kinerja SDM (Y)	0,569	0,851		
Mutasi Jabatan (X1)	0,547	0,581	0,770	
Promosi Jabatan (X2)	0,537	0,571	0,601	0,783

Sumber: Hasil penelitian,diolah dengan *Smart PLS 3.0*,2025

Analisis diskriminan berdasarkan *Fornell-Larcker Criterion* seperti dalam table di atas, menunjukkan bahwa sudah tidak ada nilai *Fornell-Larcker Criterion*

atau akar AVE terhadap dirinya sendiri yang kurang dibandingkan terhadap variabel latent lainnya. Misalnya Z, nilai *Fornell-Larcker Criterion* sebesar 0,893.

Berdasarkan tabel *Fornell-Larcker Criterion* diatas, maka semua akar dari AVE (*Fornell-Larcker Criterion*) tiap konstruk lebih besar dari pada korelasinya dengan variabel lainnya, maka syarat validitas diskriminan pada model ini telah terpenuhi, seperti yang tercantum dalam tabel diatas.

SmartPLS menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk mengevaluasi kolinearitas antar variabel. Multikolinearitas cukup sering ditemukan dalam proses pengolahan data statistik. Multikolinearitas merupakan fenomena dimana dua atau lebih variabel bebas atau konstruk eksogen berkorelasi tinggi sehingga menyebabkan kemampuan prediksi model tidak baik (Sekaran dan Bougie, 2016). Dimana variabel eksogen merupakan variabel yang tidak dipengaruhi variabel lain dalam model. Nilai VIF harus kurang dari 5, karena bila lebih dari 5 mengindikasikan adanya kolinearitas antar konstruk (Sarstedt et al., 2017).

Tabel 4.16
Nilai VIF

	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja SDM (Y)
Kepuasan Kerja (Z)		1,580
Kinerja SDM (Y)		
Mutasi Jabatan (X1)	1,565	1,759
Promosi Jabatan (X2)	1,565	1,734

Tabel diatas menunjukkan bahwa tidak terdapat indikator dengan nilai VIF lebih dari 5, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas antar variabel dalam model tersebut.

4.3.1.3 Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, ketepatan, dan konsistensi instrument dalam mengukur konstruk. Uji reliabilitas dapat menggunakan dua metode yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Penggunaan *cronbach's alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composite reliability* dalam menguji suatu konstruk (Ghozali & Latan, 2015). *Rule of thumb* yang digunakan harus lebih besar dari 0,7. Berikut hasil dari nilai *composite reliability* pada tabel dibawah ini

Tabel 4.17
Nilai Composite Reliability

No	Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Hasil Uji
1	Mutasi jabatan	0,853	Reliabel
2	Promosi jabatan	0,887	Reliabel
3	Kepuasan kerja	0,952	Reliabel
4	Kinerja SDM	0,928	Reliabel

Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan *Smart PLS 3.0*, 2025

Berdasarkan Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* yang dihasilkan semua konstruk lebih dari 0,7 dengan nilai minimum 0,853 yang

ditunjukkan oleh variabel mutasi jabatan. Dapat disimpulkan, bahwa semua konstruk dalam penelitian ini adalah memenuhi uji reliabilitas.

4.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah dilakukan pengujian model pengukuran (*outer model*) yang telah memenuhi syarat, berikutnya dilakukan pengujian struktural (*inner model*). *Inner model* diuji dengan melihat nilai *r-square* (reliabilitas indikator) untuk variabel laten dependen *Effect Size (f-square)*, dan uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

4.3.2.1 Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi berfungsi untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai *R-square* 0.67 menunjukkan bahwa kemampuan variabel endogen dalam memprediksi model adalah kuat, 0.33 moderat, dan 0.19 lemah (Chin, Ghazali, & Latan, 2015).

Tabel 4. 18
Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0,367	0,358
Kinerja SDM (Y)	0,465	0,453

Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan *Smart PLS 3.0*, 2025

Berdasarkan Tabel 4.13 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki kemampuan yang moderat (0,367) dan variabel kinerja SDM memiliki kemampuan yang moderat (0,465) dalam memprediksi model. Dapat dikatakan bahwa variabel mutasi jabatan dan promosi jabatan memiliki pengaruh sebesar 36% terhadap kepuasan kerja sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini dan mutasi jabatan dan promosi jabatan memiliki pengaruh sebesar

46% terhadap variabel kinerja SDM dan sisanya dipengaruhi variabel lain di luar penelitian.

4.3.2.2 Nilai F-Square (*fEffect Size*)

Nilai *F-square* dihitung untuk mengukur pentingnya perubahan nilai *R-square* ketika konstruk tertentu dihilangkan dari model untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen. *Rule of thumb* untuk menilai nilai *f-square* adalah 0,02; 0,15; dan 0,35 yang menunjukkan bahwa nilai efek kecil, sedang dan besar serta ukuran efek dengan nilai kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa variabel tidak mempunyai efek (Hair et al., 2017).

Tabel 4. 19
Nilai *F-square*

	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja SDM (Y)	Mutasi Jabatan (X1)	Promosi Jabatan (X2)
Kepuasan Kerja (Z)		0,095		
Kinerja SDM (Y)				
Mutasi Jabatan (X1)	0,124	0,080		
Promosi Jabatan (X2)	0,108	0,070		

Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan *Smart PLS 3.0*, 2025

Berdasarkan Tabel 4.14 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja SDM sebesar 0,095 (kecil). Variabel mutasi jabatan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,124 (kecil), dan variabel mutasi jabatan memberikan pengaruh terhadap kinerja

SDM memiliki nilai sebesar 0,080 (kecil). Variabel promosi jabatan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,108 (kecil) dan variabel mutasi jabatan memberikan pengaruh terhadap kinerja SDM memiliki nilai sebesar 0,070 (kecil).

4.3.2.3 Nilai Q-Square (Q^2 Predictive Relevance)

Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bukti bahwa nilai-nilai yang diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik. Dengan demikian model mempunyai relevansi prediktif. Sedang nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan tidak adanya relevansi prediktif. Nilai Q^2 digunakan untuk melihat pengaruh relatif model struktural terhadap pengukuran observasi untuk variabel tergantung laten (variabel laten endogenus).

Tabel 4.20
Nilai Q-Square

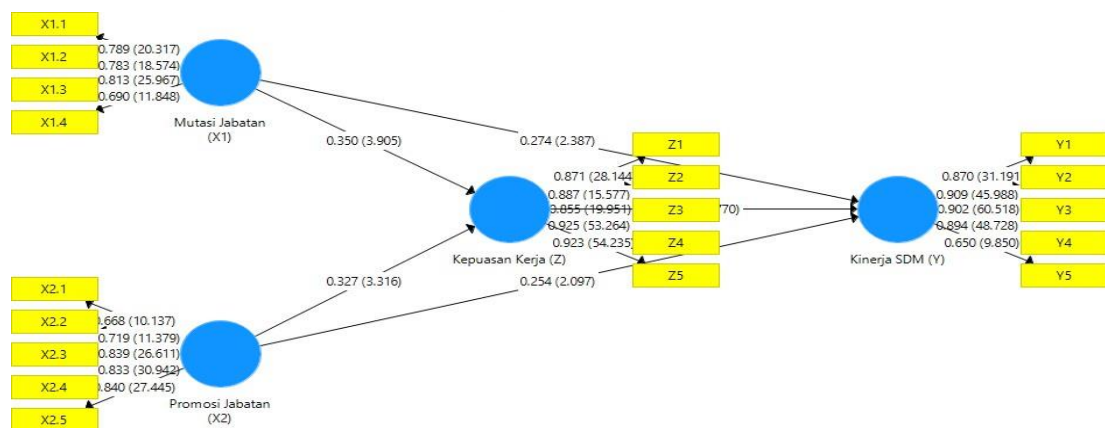
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kepuasan Kerja (Z)	685,000	487,212	0,289
Kinerja SDM (Y)	685,000	462,544	0,325
Mutasi Jabatan (X1)	548,000	548,000	
Promosi Jabatan (X2)	685,000	685,000	

Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan *Smart PLS 3.0*, 2025

Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai Q^2 dari variabel kepuasan kerja dan kinerja SDM masing masing adalah sebesar 0,289 dan 0,325. Karena nilainya lebih besar dari 0 artinya model mempunyai nilai model relevansi prediktif.

4.4. Pembahasan

Pengujian ini untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficient* berikut ini.



Gambar 4.6
Hasil Pengujian Model

4.4.1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian hipotesis ini menggunakan kriteria signifikansi nilai $p\text{-value} < 0,05$ dan nilai signifikansi sebesar 5%. *Path Coefficient* dinilai signifikan apabila $t\text{-statistik} > 1,96$. Untuk mengetahui besar pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur, dengan kriteria apabila koefisien jalur dibawah 0,30 memberikan pengaruh moderat, 0,30 – 0,60 kuat, lebih dari 0,60 sangat kuat.

Tabel 4.21
Ikhtisar Hasil Pengujian Hipotesisi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM	0,283	0,283	0,102	2,770	0,006
Mutasi Jabatan -> Kinerja SDM	0,274	0,269	0,115	2,387	0,017
Mutasi Jabatan -> Kepuasan Kerja	0,350	0,355	0,090	3,905	0,000
Promosi Jabatan -> Kinerja SDM	0,254	0,268	0,121	2,097	0,036
Promosi Jabatan -> Kepuasan Kerja	0,327	0,325	0,099	3,316	0,001

Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan *Smart PLS 3.0*, 2025

Berdasarkan Tabel 4.13 hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa :

1. Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama menguji apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja SDM. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang moderat ($O = 0,283$) dan t-statistik $2,770 > 1,96$ dengan *p-values* $0,006 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh hubungan yang kuat, positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, dengan demikian **hipotesis pertama diterima**.

Berdasarkan hasil pengujian bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mohammed Inuwa (2016) yaitu kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai, hal ini jelas menandakan bahwa peningkatan tingkat kepuasan kerja akan menyebabkan kinerja meningkat dan semakin tinggi. Penelitian lainnya yang memperoleh hasil serupa adalah penelitian yang dilakukan oleh Devi (2009). Hasil

penelitian yang diperoleh adalah kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Semakin terpuaskan karyawan, maka karyawan akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya. Sebaliknya, jika karyawan tidak merasa puas dalam bekerja, maka dalam dirinya akan timbul rasa malas, sehingga akan berdampak pada menurunnya kinerja.

Dalam konteks Bank Indonesia, khususnya di Departemen Pengelolaan Uang kepuasan kerja menjadi elemen kunci dalam membangun kinerja yang optimal, terutama di lingkungan kerja yang menuntut presisi, tanggung jawab tinggi, dan integritas. Kepuasan kerja di Bank Indonesia juga diperkuat melalui berbagai program kesejahteraan, pelatihan berkelanjutan, serta sistem penilaian kinerja yang transparan dan berbasis kompetensi. Pegawai yang merasa bahwa kontribusinya dihargai cenderung menunjukkan loyalitas dan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, kepuasan kerja bukan hanya berdampak pada aspek psikologis pegawai, tetapi juga menjadi faktor penentu penting dalam pencapaian kinerja yang unggul.

2. Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua menguji apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara mutasi jabatan terhadap kinerja SDM. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang moderat ($O = 0,274$) dan t-statistik $2,387 > 1,96$ dengan p-values $0,017 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dapat disimpulkan bahwa mutasi jabatan memiliki pengaruh hubungan yang kuat, positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, dengan demikian **hipotesis kedua diterima**.

Berdasarkan hasil pengujian bahwa terdapat hubungan positif yang ditimbulkan dari mutasi jabatan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan mutasi jabatan berpengaruh terhadap kinerja, semakin efektif pelaksanaan mutasi maka akan semakin meningkat kinerja sumber daya manusia (Arik Hosniyatun,2016).

Mutasi jabatan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan adanya mutasi jabatan dapat memberikan pengetahuan baru kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang lebih baik. Mutasi yang dilakukan oleh Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia menciptakan nilai positif dalam lingkungan kerja yang mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan. Keberhasilan dalam mengembangkan sumber daya manusia melalui program mutasi jabatan tidak terlepas dari adanya inisiatif karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya

3. Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga menguji apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang kuat ($O = 0,350$) dan t -statistik $3,905 > 1,96$ dengan p -values $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dapat disimpulkan bahwa mutasi jabatan memiliki pengaruh hubungan yang kuat, positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja,dengan demikian **hipotesis ketiga diterima**.

Berdasarkan hasil pengujian bahwa terdapat hubungan positif yang ditimbulkan dari mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Raja Gantino Mufti (2023)

menyatakan mutasi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa perpindahan jabatan yang dilakukan secara adil, transparan, dan terencana dapat meningkatkan motivasi serta kenyamanan pegawai dalam bekerja.

Mutasi jabatan di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia diterapkan secara berkala sebagai bagian dari pembinaan integritas dan penyegaran fungsi kerja. Berdasarkan data lapangan, pegawai yang mengalami mutasi ke unit atau wilayah kerja baru cenderung menunjukkan antusiasme dan kepuasan yang lebih tinggi, terutama jika mutasi tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan minat, latar belakang pendidikan, dan potensi pegawai. Dukungan berupa pelatihan singkat, masa adaptasi, serta evaluasi berkala juga turut memperkuat persepsi positif pegawai terhadap kebijakan mutasi. Dengan demikian, mutasi jabatan dapat menjadi alat manajerial yang efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, selama proses pelaksanaannya memenuhi prinsip keadilan, komunikasi yang jelas, serta dukungan pasca-mutasi.

4. Hasil Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat menguji apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara promosi jabatan terhadap kinerja SDM. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang moderat ($O = 0,254$) dan t-statistik $2,097 > 1,96$ dengan $p\text{-values } 0,036 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh hubungan yang kuat, positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, dengan demikian **hipotesis keempat diterima**.

Berdasarkan hasil pengujian bahwa terdapat hubungan positif yang ditimbulkan dari promosi jabatan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anrio Muaja dan Sri Murni (2018) yang menyatakan promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif dan tepat sasaran kebijakan promosi, semakin tinggi hasil kinerja. Promosi jabatan dilihat sebagai penghargaan atas prestasi dan potensi. Ini memperkuat motivasi dan rasa tanggung jawab, sehingga kinerja meningkat.

Promosi jabatan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan wawasan kerja yang lebih luas dan karyawan akan termotivasi untuk bekerja sama dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Promosi jabatan yang dapat dilakukan dengan menggunakan prestasi kerja dari pegawai sebagai landasan pertimbangan program promosi jabatan. Dengan dasar prestasi kerja berarti program promosi jabatan dilaksanakan dalam rangka melakukan penyesuaian antara kemampuan seseorang dengan standar kemampuan dari suatu jabatan tertentu. Dimana peningkatan yang ditimbulkan dari promosi jabatan yang dimiliki oleh Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari adanya peningkatan kinerja secara signifikan yang memberikan efek positif terhadap lingkungan kerja.

5. Hasil Pengujian Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima menguji apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara promosi jabatan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang moderat ($O = 0,327$) dan t-statistik $3,316 > 1,96$ dengan p-

values $0,001 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh hubungan yang kuat, positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan demikian **hipotesis kelima diterima**.

Berdasarkan hasil pengujian bahwa terdapat hubungan positif yang ditimbulkan dari promosi jabatan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ahmad Fadil (2020) yang menyatakan promosi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Promosi jabatan adalah faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, terutama bila dilakukan secara objektif dan dalam lingkungan kerja yang mendukung. Kontribusinya terhadap kepuasan mencapai lebih dari 60 %, menunjukkan bahwa ini adalah strategi efektif untuk mengoptimalkan kinerja dan retensi SDM.

Dalam konteks Bank Indonesia, khususnya pada Departemen Pengelolaan Uang, promosi jabatan dilaksanakan secara selektif melalui sistem penilaian kinerja yang objektif dan mekanisme asesmen berbasis kompetensi. Promosi yang diberikan sebagai bentuk apresiasi terhadap dedikasi dan hasil kerja selama bertahun-tahun. Pegawai yang dipromosikan menyatakan bahwa mereka merasa lebih percaya diri dan memiliki semangat baru dalam menjalankan fungsi barunya. Hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan memiliki korelasi yang kuat dengan tingkat kepuasan kerja di lingkungan Bank Indonesia. Namun demikian, perlu diperhatikan bahwa promosi yang tidak dilandasi oleh pertimbangan objektif atau komunikasi yang baik dapat menimbulkan kecemburuan dan ketidakpuasan di antara rekan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan

bahwa sistem promosi dirancang dan diimplementasikan secara transparan, akuntabel, serta konsisten dengan nilai-nilai meritokrasi.

4.4.2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dengan menggunakan software SmartPLS.

Tabel 4.22
Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Mutasi Jabatan -> Kepuasan Kerja-> Kinerja SDM	0,099	0,102	0,050	2,004	0,046
Promosi Jabatan-> Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM	0,093	0,090	0,042	2,229	0,026

Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan *Smart PLS 3.0*, 2025

Berdasarkan Tabel 4.14 menunjukkan bahwa pengaruh mutasi jabatan terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* mempunyai nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,099 dengan nilai t-statistik sebesar 2,004 > 1,96 dan p-value 0,046 < 0,05. Selain itu, pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* mempunyai nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,093 dengan nilai t-statistik sebesar 2,229 > 1,96 dan p-value 0,026 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara moderat hubungan mutasi jabatan dan promosi jabatan dengan kinerja SDM.

A. Pengaruh Tidak Langsung Mutasi Jabatan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian bahwa mutasi jabatan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja, sebagaimana dibuktikan oleh nilai indirect effect yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa mutasi jabatan tidak serta-merta meningkatkan kinerja pegawai, namun ketika mutasi tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja, maka dampaknya terhadap kinerja akan menjadi lebih kuat. Dengan demikian, kepuasan kerja bertindak sebagai variabel yang menjembatani hubungan antara mutasi jabatan dan kinerja sumber daya manusia.

Penelitian ini sejalan dengan studi oleh Wegge et al. (2022) di Jerman yang menyatakan bahwa task rotation meningkatkan variasi tugas dan identitas kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kepuasan dan kinerja. Hasil ini juga selaras dengan kerangka teori yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu teori karakteristik pekerjaan dan teori dua faktor.

Dalam konteks Bank Indonesia, hasil ini mengindikasikan bahwa mutasi jabatan baru akan berdampak positif terhadap kinerja apabila pegawai merasa puas dengan penempatan baru mereka. Hal ini diperkuat oleh kebijakan SDM Bank Indonesia yang menyediakan masa adaptasi, *coaching*, serta sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi. Organisasi yang mampu mengelola mutasi secara profesional dan memperhatikan kepuasan kerja karyawannya akan lebih mudah menciptakan SDM yang berkinerja tinggi dan berdaya saing.

B. Pengaruh Tidak Langsung Promosi Jabatan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja. Promosi yang dilakukan secara objektif, transparan, dan sesuai dengan kompetensi akan menciptakan rasa keadilan dan penghargaan bagi pegawai. Hal ini memperkuat kepuasan kerja, yang secara psikologis akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, penuh tanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian hasil.

Penelitian ini sejalan yang dilakukan Al-Jabari dan Ghazzawi (2019) menunjukkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja selanjutnya meningkatkan kinerja pegawai. Studi lain oleh Saleem et al. (2020) di Pakistan menyatakan bahwa efek promosi terhadap kinerja pegawai bersifat tidak langsung, tergantung pada bagaimana pegawai memaknai promosi tersebut dalam konteks kepuasan kerja. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja. Nilai indirect effect yang signifikan memperkuat posisi kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dengan demikian, promosi yang dilakukan secara transparan dan berbasis meritokrasi akan meningkatkan kepuasan pegawai, dan dalam jangka panjang menghasilkan peningkatan kinerja.

Dalam konteks Bank Indonesia, khususnya di Departemen Pengelolaan Uang, sistem promosi jabatan telah diatur dalam kerangka meritokrasi, di mana

pegawai yang berprestasi, kompeten, dan berperilaku sesuai nilai organisasi berpeluang untuk dipromosikan. Berdasarkan data dengan beberapa responden, promosi yang diterima oleh pegawai tidak hanya menimbulkan kebanggaan, tetapi juga meningkatkan semangat kerja dan keterikatan terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berkontribusi terhadap kepuasan kerja, dan melalui kepuasan tersebut berdampak pada peningkatan kinerja.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Mutasi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik proses mutasi dilakukan (frekuensi tepat, alasan jelas, dan ketetapan sesuai kompetensi), maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Hal ini tercermin dari respon pegawai di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia yang merasakan manfaat pengembangan diri dan penyegaran pengalaman kerja dari mutasi tersebut.
2. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Promosi yang diberikan secara adil dan objektif memberikan dorongan motivasi kerja, rasa bangga, dan pengakuan atas prestasi kerja yang telah dicapai. Promosi juga menciptakan persepsi keadilan dan peluang karier yang memuaskan di kalangan pegawai.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam aspek kualitas, kuantitas, efektivitas, ketepatan waktu, dan kemandirian.
4. Mutasi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan

kerja. Ini berarti mutasi yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan selanjutnya mendorong peningkatan kinerja pegawai.

5. Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Promosi memberikan rasa kepercayaan diri dan tanggung jawab baru yang kemudian berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.

5.2 Implikasi Manajerial

Saran atau implikasi manajerial yang bisa diusulkan berdasarkan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan Kualitas Mutasi dan Promosi: Manajemen Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia sebaiknya terus memastikan bahwa kebijakan mutasi dan promosi dilakukan agar lebih transparansi sehingga dampak memberikan dampak positif terhadap persepsi keadilan karyawan dan meningkatkan kepercayaan terhadap pimpinan serta mendorong kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
2. Pemantauan Kepuasan Kerja: Kepuasan kerja terbukti sebagai variabel perantara yang penting. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk secara berkala melakukan survei kepuasan kerja dan merancang kebijakan internal berbasis hasil survei tersebut.
3. Perencanaan Karier Pegawai: Penempatan jabatan yang strategis harus disertai perencanaan pengembangan karier jangka panjang, termasuk pelatihan, coaching, dan mentoring untuk memperkuat motivasi dan performa pegawai.

4. Membangun Budaya Kinerja Positif: Promosi dan mutasi tidak hanya berorientasi pada jabatan, tetapi juga harus diarahkan pada pembentukan budaya organisasi yang sehat, produktif, dan berorientasi pada kualitas pelayanan publik.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang diharapkan dapat diperbaiki pada agenda penelitian mendatang. Keterbatasan dan saran untuk penelitian mendatang tersebut sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu departemen yaitu Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia. Oleh karena itu, hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke seluruh unit kerja di Bank Indonesia atau instansi lain. Untuk penelitian berikutnya sebaiknya dilakukan pada unit atau departemen lain di Bank Indonesia atau di institusi keuangan lain seperti OJK, perbankan nasional, maupun kementerian keuangan agar hasilnya lebih representatif.
2. Penelitian ini hanya meneliti pengaruh mutasi, promosi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja SDM. Untuk penelitian berikutnya dapat memasukkan variabel seperti : komitmen organisasi, kepercayaan terhadap pimpinan, beban kerja atau *work engagement* sebagai variabel maupun variabel intervening untuk melihat dinamika pengaruh yang lebih kompleks.
3. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner, sehingga tidak menangkap nuansa psikologis atau persepsi subjektif yang

lebih mendalam dari responden. Untuk penelitian berikutnya dapat menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif misalnya melalui wawancara mendalam, focus group discussion (FGD) atau observasi lapangan untuk menggali dimensi subjektif dan makna personal yang dirasakan pegawai terhadap mutasi dan promosi jabatan.

4. Penelitian ini bersifat *cross sectional* sehingga tidak dapat menangkap dinamika perubahan persepsi pegawai dari waktu ke waktu. Untuk penelitian berikutnya dapat menggunakan pendekatan longitudinal yang memungkinkan peneliti mengamati perubahan kepuasan dan kinerja pegawai dari waktu ke waktu terutama setelah mengalami mutasi dan promosi jabatan.



DAFTAR PUSTAKA

- Affandi P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta :Deepublish.
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Quantitative Study at a Private Hospital in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 10(9), 152–162.
- Alromaihi, Alshomaly, George. (2017). *Job Satisfaction and Employee Performance : A Theoretical Review of the Relationship Between the Two Variables*. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. 6(1), 1-20.
- Arif, Muhammad. (2022). Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang). Tesis. Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bank Indonesia. (2022). *Laporan Kinerja Departemen Pengelolaan Uang*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Bank Indonesia Institute. (2021). *Pedoman Mutasi dan Pengembangan Pegawai*. Jakarta: BINS.*
- Devi,Eva Kris Diana. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang). Tesis. (diakses 30 Mei 2025).
- Edy, Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Mulia Kencana Semesta.
- Endang. (2010). Pengaruh Kepuasan Kerja,Komitmen Organisasi, Mutasi Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai. 84-87.
- Fadli,Ahmad. (2020). Pengaruh Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Modern Plasindo Mutiara. *Jurnal Abdi Ilmu*. 13(1), 131-141.
- Fajri, Muhammad, Fahmi Oema, Agus Seswandi. (2023). Pengaruh Mutasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT Bank Riau Kepri Syariah Cabang Pasir Pengaraian). *Jurnal Komunitas Saint dan Manajemen*, 2(1), 107-120.

- Fathoni,Abdurrahmat. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Ghozali,I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam dan Hengky Latan (2015). Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2017). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hair et al. (1998). *Multivariate Data Analysis* (Fifth Edition). New Jersey.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014). Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182–209. <https://doi.org/10.1177/1094428114526928>
- Hikayah T . (2018). Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Area Pondok Kopi Jakarta Timur.
- Hosniyatun,Arik. (2016). Pengaruh Mutasi ,Promosi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada RSUD dr Abdoer Rahem Situbondo). Jurnal Strategi dan Bisnis, 4(2).
- Inuwa,Muhammad. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance : An Empirical Approach. Millenium University Journal, 1(1), 90-103.
- Kadarisman, (2013). *Analysis on Factors that Influence Job Satisfaction of Government Employees*. Bisnis & Birokrasi : Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, 18(3), 54-68.
- Kadir,Abdul, Nirwana, Yusran. (2021). Pengaruh Demosi,Mutasi,dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 4(2), 105-112.
- Marliati. (2020). Dampak Mutasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Universitas Hasanuddin.Universitas Hasanuddin.
- Mondy,R Wayne. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia.Jakarta : Erlangga.

- Muaja, Anrio. (2018). Pengaruh Promosi Jabatan, Mutasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Hasjrat Abadi Manado. *Jurnal EMBA*, 6(4).
- Mufti, Raja Gantino. (2023). Pengaruh Promosi, Mutasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja. *Journal of Public Policy and Applied Administration*. 5(1).
- Mustaqim, M. Herril. (2018). Analisis Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Top Manado. *Jurnal EMBA*. 6(4). 2418-2427.
- Ningsih, Sinta Widya. (2019). Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja pada PT Metro Riau Pekanbaru. Tesis, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Riau.
- Nitisemito, Alex S. 2013. *Manajemen Personalia : Manajemen Sumber Daya Manusia, Ed.3*. Jakarta : PT. Ghalia Indonesia
- Purba, Jon Henri. (2020). Pengaruh Mutasi dan Promosi Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 6(2), 83-90.
- Ratnaningsih, Nining. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Studi pada Bank BJB se- Priangan Timur. *Journal of Management*. 1(3), 123-132.
- Robbins, Stephen. 2017. *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 2*. Jakarta : Erlangga.
- Sabar, Navrathin Datu, Lucky. 2017. Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA*. 5(2), 404-413.
- Saleem, F., Aslam, S., Yin, H., & Khalid, R. (2020). The impact of promotion on employee performance: Mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Development*, 39(4), 529–543.
- Sarwono, J., & N. U. (2015). *Membuat skripsi, tesis, dan disertasi dengan partial least square sem (pls-sem)*. ANDI.
- Saydam, G. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2000. Jakarta : Gunung Agung.
- Selvarajan T.B. Singh, S. Solansky. *Performance Appraisal Fairness, Leader Member Exchange and Motivation to Improve Performance : A Study of US and Mexican Employees*. *Journal of Business Research*. 85(1), 142-154.
- Simajuntak, P. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2012). *Kinerja Pegawai : Teori Pengukuran dan Implikasi*.

Diakses pada 15 Februari 2025, dari