

**PERAN MUTASI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK  
PRA TAMA KARANGANYAR**

**Tesis**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Magister  
Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh : Muh**

**Aris Budi Yadi**

**NIM. 20402400283**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

## HALAMAN PENGESAHAN

### TESIS

# PERAN MUTASI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KARANGANYAR

Disusun Oleh:

Muh Aris Budi Yadi  
NIM. 20402400283

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya

Dapat diajukan kehadapan Sidang Panitia Ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi

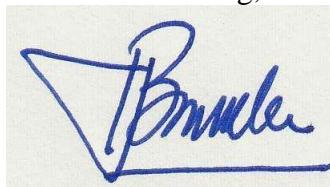
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**UNISSULA**

جامعة سلطان أوجونج الإسلامية

Semarang, Juli 2025

Pembimbing,



Dr. Budhi Cahyono., S.E., M.Si  
NIK. 210492030

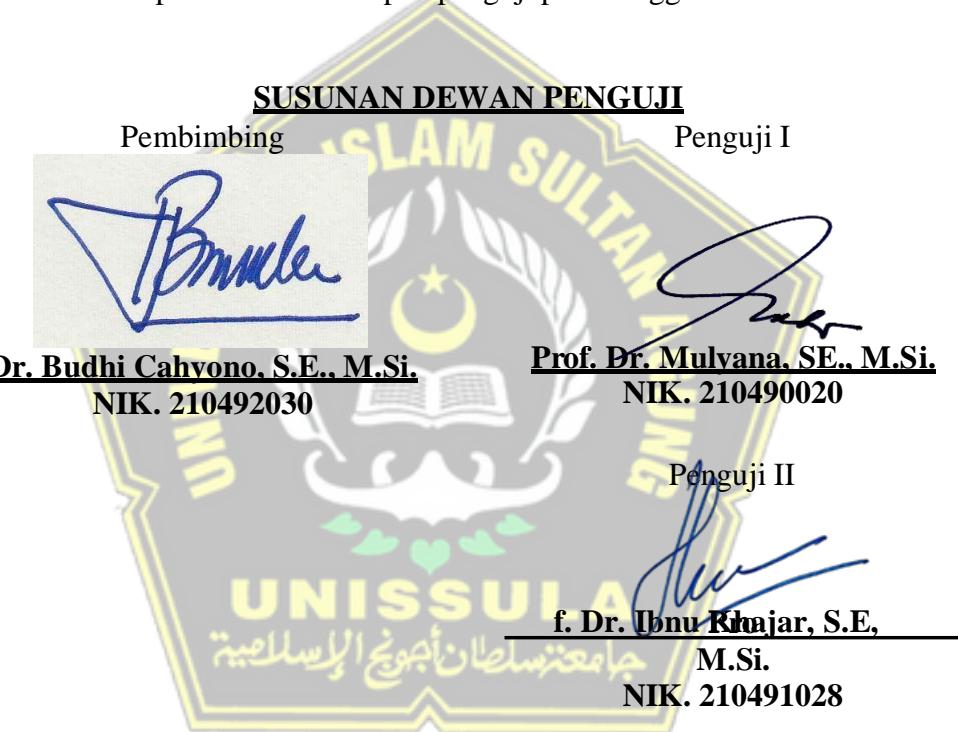
## LEMBAR PENGUJIAN

### PERAN MUTASI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KARANGANYAR

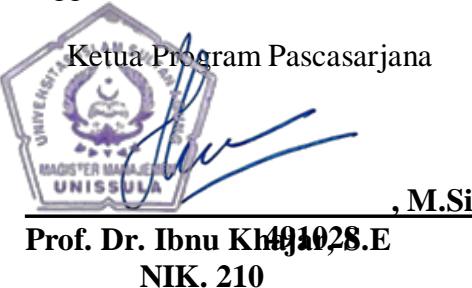
Disusun oleh :

**Muh Aris Budi Yadi  
NIM. 20402400283**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal Juli 2025.



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



## SURAT PERNYATAAN

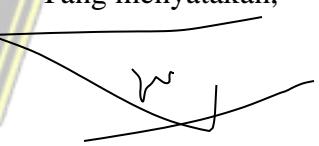
Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

**Nama** : Muh Aris Budi Yadi  
**NIM** : 20402400283  
**Program Studi** : Magister Manajemen  
**Fakultas** : Ekonomi  
**Judul Tesis** : *Peran Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karanganyar*

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang saya susun ini adalah hasil karya saya sendiri, bukan merupakan plagiat atau menjiplak karya orang lain secara keseluruhan maupun sebagian. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa tesis ini mengandung unsur plagiarisme, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, Juli 2025

Yang menyatakan,

  
Muh Aris Budi Yadi

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muh Aris Budi Yadi  
NIM : 20402400283  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyatakan bahwa tesis saya yang berjudul: "Peran Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karanganyar" adalah benar merupakan hasil karya saya sendiri. Tesis ini tidak mengandung unsur plagiarisme dalam bentuk apa pun, baik secara keseluruhan maupun sebagian, yang bertentangan dengan etika akademik dan tradisi keilmuan. Saya bersedia menerima segala bentuk sanksi apabila di kemudian hari terbukti terdapat pelanggaran terhadap etika akademik dalam penulisan laporan penelitian ini.

Semarang, Juli 2025

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.  
NIK. 210492030

Yang Menyatakan



Muh Aris Budi Yadi  
NIM. 20402400283

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

**Nama** : Muh Aris Budi Yadi  
**NIM** : 20402400283  
**Program Studi** : Magister Manajemen  
**Fakultas** : Ekonomi  
**Universitas** : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyatakan bahwa saya menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**“Peran Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karanganyar”**

Saya menyetujui bahwa karya ilmiah tersebut menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif kepada fakultas untuk menyimpan, mengalihmediakan, mengelola dalam pangkalan data, serta mempublikasikannya di internet atau media lainnya untuk kepentingan akademis, sepanjang tetap mencantumkan nama saya sebagai pemilik hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan penuh kesadaran. Apabila di kemudian hari terbukti terdapat pelanggaran hak cipta atau plagiarisme terhadap karya ilmiah ini, maka saya bersedia menanggung segala bentuk tuntutan hukum yang mungkin timbul, tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 29 Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



Muh Aris Budi Yadi  
NIM. 20402400283

## ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Fokus penelitian ini berada pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Karanganyar, sebagai salah satu instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang memiliki peran strategis dalam pelayanan perpajakan. Dalam konteks organisasi publik, kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkaitan erat dengan kebijakan sumber daya manusia seperti mutasi dan promosi jabatan.*

*Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode explanatory research. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh populasi pegawai di KPP Pratama Karanganyar, dengan jumlah responden sebanyak 100 orang menggunakan metode sensus. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan Partial Least Square (PLS) melalui aplikasi SmartPLS versi 4 untuk menguji hubungan antar variabel serta pengaruh moderasi motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi dan promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, serta motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, motivasi kerja terbukti mampu memperkuat hubungan antara mutasi dan promosi dengan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat dicapai apabila manajemen organisasi tidak hanya memperhatikan aspek promosi dan rotasi pegawai, tetapi juga memperkuat aspek internal seperti motivasi.*

*Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya pengelolaan SDM yang strategis, khususnya dalam menyusun kebijakan mutasi dan promosi yang adil, transparan, dan berbasis kompetensi. Selain itu, penting pula menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan motivasi agar berdampak positif terhadap kepuasan dan kinerja pegawai secara keseluruhan.*

**Kata kunci:** *Mutasi, Promosi Jabatan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Pegawai, KPP Pratama Karanganyar.*

## ABSTRACT

*This study aims to examine the influence of job transfers and promotions on employee job satisfaction, with work motivation as a moderating variable. The research is conducted at the Primary Tax Office (KPP) Karanganyar, a strategic government institution under the Directorate General of Taxes, where employee performance is closely tied to satisfaction and influenced by human resource policies such as transfers and promotions.*

*A quantitative approach was used with an explanatory research design. Data were collected through questionnaires distributed to the entire population of employees at KPP Pratama Karanganyar, totaling 100 respondents using a census method. Data analysis was carried out using Partial Least Squares (PLS) with SmartPLS version 4 to test the relationships between variables and the moderating effect of work motivation.*

*The findings reveal that both job transfers and job promotions have a significant and positive effect on work motivation. Furthermore, work motivation significantly influences job satisfaction and serves as a moderating factor, strengthening the relationship between job transfers, promotions, and job satisfaction. These results suggest that improving job satisfaction requires not only fair and transparent human resource policies but also fostering internal motivation among employees. The practical implication of this study highlights the importance of strategic HR management, especially in developing fair, competency-based job rotation and promotion systems. Additionally, it emphasizes the need to create a supportive work environment that enhances employee motivation, which in turn contributes to better satisfaction and overall organizational performance.*

**Keywords:** *Job Transfer, Job Promotion, Work Motivation, Job Satisfaction, Employees, Primary Tax Office Karanganyar.*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan kemudahan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul *"Peran Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karanganyar"*.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama proses penyusunan tesis ini.
2. Seluruh dosen dan staf Program Studi Magister Manajemen UNISSULA yang telah memberikan ilmu dan dukungannya selama masa studi.
3. Pimpinan dan seluruh pegawai KPP Pratama Karanganyar yang telah memberikan izin dan bantuan selama proses pengumpulan data.
4. Keluarga besar penulis atas doa, semangat, dan dukungan moril maupun materiil yang tidak pernah putus.
5. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam proses penyusunan tesis ini.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta sebagai referensi dalam praktik manajemen sumber daya manusia.



Semarang, Juli 2025  
Penulis,



**Muh Aris Budi Yadi**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	0
LEMBAR PENGESAHAN .....	i
LEMBAR PENGUJIAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
ABSTRAK .....	iv
ABSTRACT .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	.ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	8
2.1 Motivasi Kerja .....	8
2.2 Mutasi .....	10
2.3 Promosi Jabatan .....	12
2.4 Kepuasan Kerja .....	14
2.5 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis .....	15
2.6 Model Empirik Penelitian .....	19
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	20
3.1 Jenis Penelitian .....	20
3.2 Variabel dan Indikator .....	20

3.3 Sumber Data .....	22
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	22
3.5 Responden .....	23
3.6 Teknik Analisis Data .....	23
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	32
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	32
4.2 Identitas Responden .....	38
4.3 Analisis Data.....	40
BAB V PENUTUP .....	66
5.1 Kesimpulan .....	66
5.2 Implikasi Manajerial .....	67
5.3 Implikasi Strategis .....	67
5.4 Keterbatasan Penelitian .....	68
5.5 Agenda Penting Mendatang .....	68
DAFTAR PUSTAKA .....	69
LAMPIRAN .....	70



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah CPNS Mengundurkan Diri Tahun 2022 .....	5
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian .....	21
Tabel 4.1 Distribusi Usia Responden .....	38
Tabel 4.2 Distribusi Jenis Kelamin Responden .....	39
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Terakhir Responden .....	39
Tabel 4.4. Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity .....	42
Tabel 4.5. Hasil AVE Uji Convergent Validity.....	43
Tabel 4.6. Hasil Cross Loading Uji Discriminant Validity.....	44
Tabel 4.7. Nilai Latent Variable Correlation, AVE .....	45
Tabel 4.8. Fornell-Larcker.....	46
Tabel 4.9. Nilai Cronbach's Alpha.....	48
Tabel 4.10. Nilai Composite reliability.....	48
Tabel 4.11. Hasil Uji Model Fit.....	49
Tabel 4.12. Hasil Uji R Square ( $R^2$ ).....	51
Tabel 4.13. Hasil Path Coefficient Bootstrapping direct effect .....	53
Tabel 4.14. Hasil Path Coefficient Bootstrapping Indirect effect .....	55
Tabel 4.15. Hasil uji effect size ( $f^2$ ).....	58



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian .....	19
Gambar 3.1 Langkah-Langkah Analisis PLS .....	25
Gambar 4.1 Wilayah Kerja KPP Pratama Karanganyar .....	32
Gambar 4.2 Struktur Organisasi KPP Pratama Karanganyar .....	36
Gambar 4.3 Model Latent Variable Penelitian .....	41
Gambar 4.4 Output model PLS SEM Algorithm.....	52



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....	72
Lampiran 2. Surat Izin Penelitian .....	76
Lampiran 3. Output SmartPLS .....	77
Lampiran 4. Daftar Nama Responden (Disamarkan) .....	78



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Proses penyelenggaraan pemerintahan harus dilihat dari konteks optimalisasi penyelenggaraan tugas, pokok, dan fungsi terhadap keberadaan aparatur dalam organisasi pemerintahan tersebut. Pimpinan organisasi dalam pemerintahan perlu memperhatikan sumber daya manusianya dalam hal meningkatkan kinerja untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Dalam suatu organisasi khususnya pemerintahan akan dianggap efektif apabila dalam mencapai tujuan dapat berjalan secara optimal, dapat menyesuaikan dengan kondisi lingkungan serta dapat meningkatkan prestasi kerja dan pengembangan sumber daya manusia.

Kinerja dalam organisasi tidak hanya dilihat dari level pimpinan saja, akan tetapi juga harus dilihat pada level jabatan administrator (Eselon III), Jabatan Pengawasan (Eselon IV)/Jabatan Fungsional dan Pelaksana/Staf. Dalam mencapai tujuan suatu organisasi tentunya tidak lepas dari peran seluruh pegawai yang terlibat dari suatu organisasi mulai dari level pelaksana hingga level pimpinan tinggi. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas kinerja organisasi dalam mencapai tujuan harus meliputi keseluruhan level sumber daya manusia, baik level atas, menengah maupun level staf/pelaksana..

Lingkungan organisasi tidak ada yang bersifat statis, selalu ada perubahan yang diakibatkan oleh keadaan lingkungan yang cepat berubah-ubah dan sumber daya manusia yang berdaya saing. Hal ini tentu akan membawa perubahan yang lebih besar lagi bagi lingkungan organisasi baik dari segi positif dan segi negatif. Kondisi tersebut juga berlaku pada lembaga pemerintahan baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Kinerja pegawai merupakan salah satu tolok ukur dari kinerja organisasi, sehingga dalam hal ini perlu selalu mengevaluasi prestasi kerja tersebut dalam rangka untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja organisasi dan sebaliknya bagi Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kinerja

yang sudah optimal harus dipertahankan atau bahkan dapat ditingkatkan.

SDM yang memiliki kinerja dan kualitas yang baik sangat krusial untuk dimiliki oleh suatu organisasi, unit, atau lembaga, sehingga lembaga ini pun tercermin dalam kepegawaianya. Dengan demikian, kualitas kerja SDM menjadi sangat penting bagi berlangsungnya kegiatan lembaga dan berpengaruh besar terhadap proses pencapaian tujuan lembaga. (K. Bariyah, 2016). Dalam melaksanakan tugasnya, setiap SDM mempunyai kemampuan dan hasil atau prestasi yang berbeda-beda, sehingga kinerja bersifat individual. Pencapaian tujuan dari suatu perusahaan lembaga berasal dari kemampuan SDM dalam bekerja sehingga memberikan kontribusi yang besar. Tentu saja, kinerja yang baik secara tidak langsung menuntut keinginan SDM untuk mendapatkan perhatian langsung dari lembaga. Hal ini dapat berupa mutasi jabatan, pindah ke tempat kerja pilihannya, atau mendapatkan promosi jabatan yang akan membuat mereka merasa diperhatikan dan dapat memberikan motivasi kerja.

Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai mampu memberikan dampak pada kinerja pegawai dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Anugrah et al., 2013). Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung akan menjalankan pekerjaannya dengan optimal. Kinerja SDM yang maksimal akan tercapai apabila suatu lembaga mampu mengarahkan dan mengembangkan potensi serta kemampuan pegawai agar dapat bekerja secara optimal. Motivasi dan disiplin sangat erat kaitannya dengan kinerja SDM. Motivasi dan disiplin yang dirasakan langsung oleh SDM dapat membuat kinerja mereka menurun atau sebaliknya dapat membuat kinerja mereka meningkat.

Upaya lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas SDM adalah dengan cara memindahkan pegawai dari satu unit kerja ke unit kerja lain, baik karena mendapat promosi jabatan maupun tidak. Selain faktor-faktor lain yang menjadi daya tarik seseorang untuk bekerja di suatu perusahaan atau instansi dengan harapan dapat meningkatkan karier atau memajukan instansi, hal ini sering disebut dengan **promosi** jabatan. Oleh karena itu, dengan adanya kesempatan promosi jabatan yang diberikan instansi akan menyebabkan SDM ingin mempromosikan dirinya dengan memberikan usaha yang terbaik dalam bekerja.

Upaya di atas merupakan salah satu cara untuk mencegah terjadinya *turn in* yang merupakan masalah umum dalam suatu organisasi terkait keinginan SDM untuk berhenti bekerja di suatu lembaga (Ksama, 2016). Oleh karena itu, perlu diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi SDM untuk bekerja secara optimal demi memajukan lembaga. Beberapa faktor yang dapat mengoptimalkan kinerja karyawan adalah promosi jabatan yang terjadi ketika karyawan dipindahposisikan dari suatu unit kerja ke unit kerja lainnya yang mempunyai posisi, tingkat upah maupun gaji serta tanggung jawab yang lebih tinggi dari sebelumnya. Peningkatan promosi ini umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah atas usaha dan prestasi yang diraih atas usaha dan prestasinya di masa lalu (Zainal dkk, 2014).

Dalam tataran swasta, perusahaan akan memilih pegawai yang terbaik untuk diberikan promosi. Pegawai yang mendapatkan promosi jabatan akan menerima insentif yang lebih banyak dan fasilitas yang lebih baik dari sebelumnya. Namun pegawai yang menerima promosi jabatan memiliki tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya.

Dengan demikian, dalam Lembaga pemerintahan, mayoritas pegawai negeri sipil senior memiliki tanggung jawab profesional dan strategis yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan promosi pegawai untuk kepentingan publik, karena tingkat tanggung jawab mereka dapat bervariasi di antara kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah, tergantung pada peran dan mandat mereka (Silitonga et al., 2019). Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, begitu pula sebaliknya. Semakin positif sikapnya terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, maka ia akan merasa puas, dan begitu pula sebaliknya (Zainal dkk, 2014).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan maupun kinerja karyawan adalah **mutasi**. Menurut Siagian dalam Dewi (2017), Mutasi berfungsi untuk memberikan pengalaman baru, memperluas pengetahuan dan keterampilan karyawan, menghindari kejemuhan, untuk mengisi lowongan yang ada, dan meningkatkan motivasi karyawan. Sedangkan menurut Hasibuan (2017) tujuan pelaksanaan mutasi antara lain adalah meningkatkan produktivitas,

menempatkan orang-orang pada posisi yang tepat, meningkatkan pengetahuan karyawan, mendorong perencanaan karier, dan menciptakan keseimbangan struktur organisasi. Mutasi karyawan memiliki manfaat yang sangat besar baik terhadap organisasi maupun terhadap karyawan itu sendiri. Pada dunia perbankan, mutasi karyawan sangat diperlukan untuk menghindari penyalahgunaan wewenang yang dapat dilakukan oleh karyawan. Di sisi lain, terdapat permasalahan psikologis yang harus dihadapi oleh karyawan terkait dengan pelaksanaan mutasi karyawan.

Kejemuhan dalam bekerja adalah hal yang bisa dirasakan pegawai. Pegawai yang melakukan pekerjaan secara monoton atau pegawai yang berada pada posisi yang sama dalam waktu yang cukup lama akan merasakan kejemuhan. Pegawai yang merasa jemu dalam bekerja cenderung menghasilkan pekerjaan yang kurang optimal. Perusahaan dalam mengelola pegawai melakukan berbagai kegiatan. Kegiatan ini bertujuan untuk kebaikan pegawai. Salah satunya adalah dengan melakukan Mutasi pegawai. Mutasi pegawai dilakukan untuk mengatasi pegawai pada rutinitas pekerjaannya. Selain itu Mutasi pegawai dapat meningkatkan pemahaman dan kemampuan pegawai dalam bidang lain di dalam perusahaan. Mutasi pegawai juga bisa menempatkan pegawai ke dalam posisi yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Budiman (2018) menyatakan bahwa permasalahan dalam mutasi karyawan dapat dibedakan ke dalam dua jenis yaitu permasalahan terkait pekerjaan dan permasalahan yang tidak terkait pekerjaan. Permasalahan terkait dengan pekerjaan seperti adaptasi terhadap lingkungan dan tanggung jawab yang baru. Sedangkan yang permasalahan yang tidak terkait dengan pekerjaan misalnya adalah keputusan mengenai keluarga, tempat tinggal baru, sosial dan emosional stress, dan sebagainya.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Karanganyar merupakan unit kantor pelayanan pajak yang beralamat di Jl. KH Samanhudi, Komplek Perkantoran Cangakan, Kabupaten Karanganyar untuk wilayah kerja Kabupaten Karanganyar dan Kabupaten Sragen, Jawa Tengah. SDM bagi KPP Pratama Semarang Barat merupakan aset yang sangat penting yang harus dimiliki oleh organisasi serta sangat mendapat perhatian oleh pimpinan. Jumlah dan kualitas SDM di KPP Pratama Karanganyar juga memengaruhi berjalannya suatu organisasi dalam mencapai

tujuan. Jumlah pegawai di KPP Pratama Karanganyar sampai dengan Januari 2025 tercatat sebanyak 106 orang.

Penelitian ini akan menganalisis sumber daya manusia (SDM) di Aparatur Sipil Negara (ASN). Akhir-akhir ini, calon SDM kementerian yang memutuskan untuk *resign* semakin bertambah. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Nasional (BKN), sedikitnya 105 Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menyatakan keluar dari pekerjaannya (Tirto.id, 27 Mei 2022). Banyak hal yang menyebabkan kejadian ini terjadi, di antaranya tempat kerja yang cukup jauh dari rumah serta upah dan tunjangan yang mungkin tidak sesuai harapan.

Tabel 1

**Tabel CPNS Mengundurkan Diri Tahun 2022**

<b>Instansi Pemerintah Pusat</b>	<b>CPNS Mengundurkan Diri</b>
Kementerian Perhubungan	11 orang
Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia	2 orang
Kementerian Kesehatan	2 orang
Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi	1 orang
Kementerian Badan Usaha Milik Negara	1 orang
Badan Intelijen Negara	1 orang
Badan Nasional Penanggulangan Terorisme	1 orang
<b>Total</b>	<b>19 orang</b>

*Catatan: Data di atas hanya mencakup instansi pemerintah pusat. Total keseluruhan CPNS yang mengundurkan diri adalah 105 orang, termasuk dari instansi pemerintah daerah*

Timbulnya beberapa fenomena yang terjadi saat ini, meningkatkan kepuasan dan motivasi SDM bukanlah tugas yang sederhana, karena pimpinan harus aktif terlibat dengan bawahan mereka.

Ini berarti bahwa untuk mencapai tujuan organisasi, penting untuk memiliki pemahaman yang baik tentang kemampuan, keinginan, dan kebutuhan SDM (Hasibuan et al., 2019). Kepuasan kerja dapat dicapai ketika SDM memiliki pemahaman yang jelas tentang pekerjaan mereka dan mendapatkan tugas yang sesuai dengan kemampuan mereka. Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman dan

kerjasama antara rekan kerja juga berkontribusi pada sikap positif dan kepuasan SDM (Hasibuan et al., 2019). Selain itu, mutasi kerja yang baik juga dapat meningkatkan kepuasan SDM (Rahmawati & Adiwati, 2021).

Seluruh pernyataan yang didukung oleh beberapa penelitian terdahulu di sini terdapat sesuatu kesenjangan penelitian (*gap research*) yang mana menurut penelitian (Mantouw et al., 2022) tidak adanya pengaruh yang signifikan antara mutasi terhadap kepuasan kerja, yang mana semakin tinggi mutasi tidak akan mengakibarkan tinggi rendahnya kepuasan kerja, penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian lain (Surata & Paramarta, 2015). Mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja pada Bagian Administrasi Umum dan Keuangan di Politeknik Negeri Bali. Namun dalam penelitian lainnya memberikan hasil yang berbeda menurut (Sedarmayanti & Gunawan, 2019) dari analisis yang dilakukan didapatkan hasil bahwa mutasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan SDM dan juga menurut (Azzuhri, 2018) menegaskan hasil bahwa mutasi berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Permasalahan yang telah penulis uraikan terkait sistem mutasi dan promosi serta dampak permasalahan tersebut terhadap kepuasan kerja SDM dan adanya beberapa kesenjangan penelitian sebelumnya maka penulis tertarik meneliti dan menganalisis terkait sistem mutasi dan promosi serta dampak permasalahan tersebut terhadap kepuasan kerja SDM KPP Pratama Karanganyar yang merupakan unit eselon III Kementerian Keuangan yang diberikan wewenang untuk merumuskan dan melaksanakan standardisasi teknis dibidang perpajakan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya dan adanya research gap, rumusan masalah adalah bagaimana peran mutasi dan promosi terhadap motivasi atau kepuasan sumber daya manusia, kemudian pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut:

1.2.1.1 Apakah mutasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja SDM KPP Pratama Karanganyar?

1.2.1.2 Apakah promosi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja SDM KPP Pratama Karanganyar?

1.2.1.3 Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja SDM KPP Pratama Karanganyar ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dengan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.3.1.1 Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh mutasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja SDM.

1.3.1.2 Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh promosi terhadap motivasi dan kepuasan kerja SDM.

1.3.1.3 Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja SDM KPP Pratama Karanganyar.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Teori**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan terkait pengembangan ilmu tentang mutasi dan promosi terhadap kepuasan kerja dan motivasi SDM serta memberikan sumbangan pemikiran atau referensi bagi peneliti yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Hasil dari penelitian diharapkan bisa memberikan manfaat baik secara praktis yaitu memberikan informasi tambahan dan menjadi bahan pertimbangan bagi pihak berkepentingan dalam organisasi untuk menetapkan kebijakan, serta pemahaman tentang pengaruh mutasi dan promosi terhadap motivasi dan kepuasan kerja SDM Kementerian Keuangan secara khusus KPP Pratama Karanganyar.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Motivasi**

Menurut Robbins (2008), motivasi merupakan suatu proses yang menggambarkan semangat, arah, dan keuletan individu untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Dedi dan Etty (2019), pengertian motivasi dapat diartikan sebagai suatu tujuan atau penggerak dalam upaya untuk memperoleh atau mencapai peningkatan yang diinginkan, baik yang bersifat positif maupun negatif. Penelitian As`ad dan Fridiyanto (2021) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu proses individu untuk menggugah dan memajukan perilaku dengan cara yang menguntungkan organisasi secara keseluruhan.

Rivai (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu evaluasi perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain pekerjaan itu sendiri, kesempatan belajar, tanggung jawab, dan kemajuan. Sudaryo dkk. (2018) menjelaskan indikator kepuasan kerja antara lain absensi, keinginan pindah, kinerja, rekan kerja, dan kenyamanan kerja. Afandi (2018) dan Yuwono (2015) menambahkan bahwa indikator kepuasan kerja antara lain pekerjaan, upah, promosi, atasan, rekan kerja, komunikasi, tunjangan, dan prosedur pelaksanaan.

Sudaryo dkk., (2018) menjelaskan bahwa indikator untuk mengukur kepuasan kerja adalah absensi atau tingkat ketidakhadiran, keinginan pindah, kinerja SDM, rekan kerja dan kenyamanan kerja SDM. Sedangkan Afandi (2018) berpendapat bahwa indikator kepuasan kerja meliputi pekerjaan, upah, promosi jabatan, atasan dan rekan kerja. Dan Yuwono (2015) menekankan indikator kepuasan kerja pada pekerjaan, gaji, promosi jabatan, atasan, rekan kerja, komunikasi, benefit, kontinjensi reward dan prosedur pelaksanaan.

Abraham Maslow (2021) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan

internal yang menyebabkan manusia melakukan sesuatu atau berusaha memenuhi kebutuhannya. Beberapa indikator motivasi kerja adalah tingkat kepuasan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional dan perilaku terhadap pekerjaan mereka, tingkat pengakuan atas prestasi dan usaha karyawan, tingkat kebebasan yang dimiliki karyawan dalam mengatur tugas dan tanggung jawab, tingkat pemahaman karyawan terhadap tujuan dan harapan kerja, dan karyawan memiliki keinginan untuk memperoleh jabatan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa:

1. Motivasi kerja merupakan bagian penting dan mendesak dalam suatu organisasi atau lembaga yang berperan sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.
2. Motivasi kerja melibatkan dua tujuan utama: pemenuhan kebutuhan individu dan aspirasi serta tujuan organisasi atau lembaga.
3. Motivasi kerja yang diberikan kepada seseorang hanya efektif apabila orang tersebut mempunyai kemandirian. dan keyakinan untuk maju dan berhasil dalam suatu organisasi atau lembaga.

## 2.2 Mutasi

Peristiwa mutasi atau penugasan merupakan peristiwa yang kerap kali dialami oleh sejumlah orang dalam suatu instansi, baik yang berada di dalam maupun di luar lingkungan instansi (pemerintah) tersebut. Mutasi merupakan tindakan pemindahan SDM dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain, perubahan tanggung jawab pekerjaan, perubahan status pekerjaan, dan sebagainya yang berhubungan dengan pekerjaan. Dalam penelitian (Hasibuan, 2020) ditegaskan bahwa “mutasi merupakan perubahan kedudukan, lokasi, atau pekerjaan yang terjadi baik secara horizontal maupun vertikal (promosi atau pengurangan) dalam suatu organisasi”. Mutasi merupakan salah satu cara untuk melakukan pengembangan SDM guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas saat bekerja di perusahaan atau instansi.

Menurut Hasibuan (2020) sasaran pelaksanaan mutasi antara lain adalah terciptanya kondisi yang memungkinkan: (1) meningkatkan produktivitas tenaga kerja SDM; (2) terciptanya keseimbangan antara tenaga kerja dengan struktur pekerjaan atau jabatan; (3) memperluas atau menambah wawasan SDM; (4) menghilangkan rasa jemu atau tertekan terhadap pekerjaan; (5) membuat SDM ingin berusaha meningkatkan kariernya; dan (6) mengatasi konflik antar rekan kerja. Dalam kajian yang sama, Hasibuan (2020) juga menyebutkan indikator terjadinya *turnover* SDM yang disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Pengalaman: Memiliki beberapa pengalaman di pekerjaan sebelumnya yang masih relevan dengan pekerjaan saat ini.
2. Pengetahuan: Mengetahui kebijakan mengenai mutasi dan memahami tujuannya mutasi.
3. Kebutuhan: Adanya kebutuhan pada suatu lembaga tertentu, dan terjadilah mutasi sesuai dengan kebutuhan.
4. Kemahiran: SDM terampil di bidang lain dan memiliki keterampilan atau keahlian yang dapat diandalkan.
5. Bertanggung jawab, serius terhadap tugas, kewajiban, dan segala keputusan, serta siap memikul tanggung jawab.

Aktivitas manajemen sumber daya manusia seperti mutasi termasuk membantu orang untuk tumbuh dan meningkatkan karier mereka dengan memberi mereka lebih banyak pengalaman di tempat kerja. Hasibuan mendefinisikan mutasi sebagai perubahan lokasi, baik secara vertikal maupun horizontal. Sebagai konsekuensi dari mutasi ini, tanggung jawab, status kepegawaian, dan hal-hal lain yang terkait dengan jabatan juga ikut berpindah. (Hasibuan, 2019) mengatakan bahwa mutasi adalah tindakan pemindahan seorang pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain dengan level manajemen yang sama (setara). Misalnya, mutasi pegawai pada level jabatan pimpinan (eselon IV) di kantor A ke jabatan pimpinan (eselon IV) di kantor B. Dalam istilah lain, mutasi disebut juga dengan “*job rotation*”.

Menurut Septianto (2022) indikator mutasi kerj meliputi kemampuan yaitu kapasitas karyawan dalam melakukan pekerjaanya, produktivitas yaitu perbandingan hasil yang dicapai dengan kontribusi yang dilakukan, pengetahuan yaitu pemahaman karyawan mengenai tugasnya untuk bekerja dan berpartisipasi sesuai keinginan perusahaan, kebosanan yaitu ketidaktertarikan dengan sekitar antara rekan kerja atau atasan, hukuman atau sanksi yaitu tindakan yang diberikan karena adanya pelanggaran.

Sementara indikator mutasi menurut Samsudin (2019) yaitu:

1. Pengalaman.

Memiliki pengalaman sesuai dengan bidangnya, mempunyai sejumlah pengalaman yang mendukung pekerjaannya, dan mempunyai jam terbang yang tinggi.

2. Pengetahuan.

Memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi, mengetahui kebijakan kebijakan tentang mutasi dan memahami tujuan dari mutasi.

3. Kebutuhan.

Adanya kebutuhan pada instansi tertentu, adanya kesesuaian mutasi dengan kebutuhan, dan kebutuhan sesuai dengan bidangnya.

4. Kecakapan.

Memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya, memiliki kecakapan pada bidang lainnya, memiliki skill yang mampu diandalkan.

5. Tanggung jawab.

Memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya, bertanggung jawab terhadap segala keputusan.

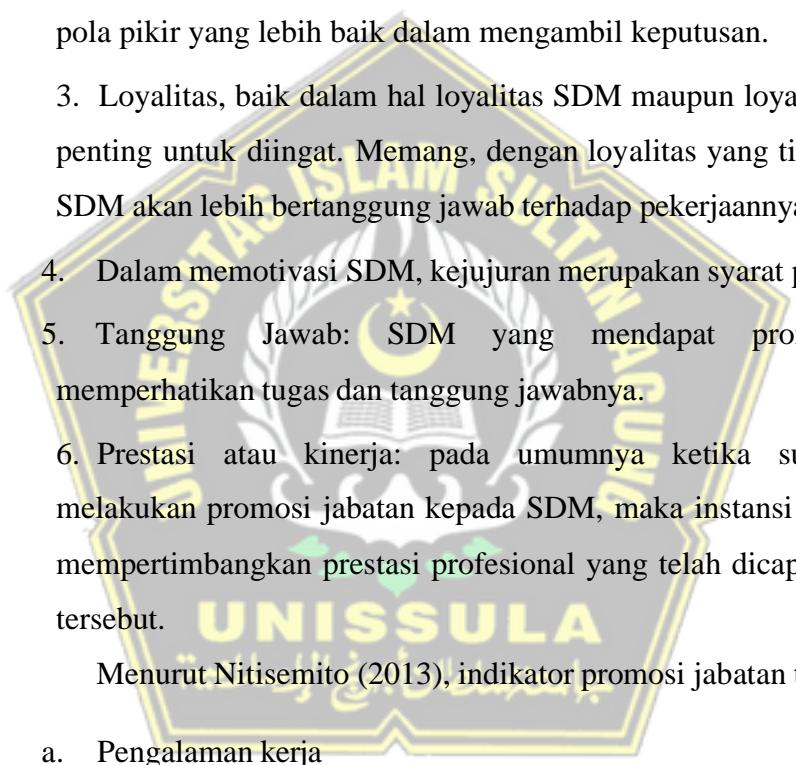
Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa mutasi atau yang dikenal juga dengan rotasi pekerjaan adalah perpindahan pegawai dari satu posisi, departemen, atau lokasi ke posisi, departemen, atau lokasi lainnya.

Mutasi kerja dapat terjadi karena berbagai faktor, seperti kenaikan jabatan, perombakan struktur organisasi, atau masalah pribadi. Mutasi kerja memiliki beberapa tujuan, di antaranya meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai, menempatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, upaya pengembangan pegawai, dan sebagai tindakan preventif dalam upaya mengamankan pegawai dan organisasi. Mutasi juga membantu mengatasi kebosanan dan meningkatkan motivasi dengan melakukan variasi tugas, serta memperluas pengalaman SDM.

### 2.3 Promosi

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja SDM adalah tawaran promosi. Hasibuan (2020) mendefinisikan promosi sebagai mutasi yang meningkatkan wewenang dan tanggung jawab seorang SDM suatu lembaga ke posisi yang lebih tinggi dalam organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan pendapatannya menjadi lebih besar. Banyak SDM menganggap penting untuk mendapatkan promosi yang ditawarkan oleh perusahaan. Dengan adanya promosi, SDM merasa dipercaya dan senang karena mendapatkan pengakuan atas kinerjanya dalam bekerja di lembaga tersebut dan diberi kepercayaan untuk menduduki jabatan dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Dengan demikian, acara promosi sering kali diharapkan dapat mendatangkan status sosial, wewenang, tanggung jawab, dan hasil bagi SDM di suatu lembaga. Promosi jabatan sebaiknya didasarkan pada pelatihan yang ada, karena promosi jabatan SDM hanya mungkin dilakukan jika tersedia kursus pelatihan kerja. Untuk itu, harus ada uraian tugas yang harus dijalankan oleh SDM. Selain itu, promosi jabatan harus disesuaikan dengan pola kerja yang ada di lembaga, sehingga dalam melakukan promosi jabatan, perusahaan harus berlaku adil terhadap semua SDM tanpa memandang kesepakatan kariernya dan mengarahkan mereka ke jenjang karier yang baik. Setiap SDM akan mendapatkan promosi jabatan jika memenuhi kriteria yang tepat.

Menurut Kadarisman (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi promosi jabatan antara lain:

- 
1. Pengalaman merupakan salah satu syarat penting dalam rangka promosi jabatan seorang SDM di suatu instansi. Karena pengalaman kerjanya yang lebih lama, SDM diharapkan memiliki kompetensi dan ide-ide yang dapat mengembangkan dan memajukan lembaga.
  2. Tingkat pendidikan. Dalam promosi jabatan, sering kali suatu instansi memberikan syarat atau persyaratan mengenai tingkat pendidikan tertentu untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Pasalnya, SDM dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi diharapkan memiliki pola pikir yang lebih baik dalam mengambil keputusan.
  3. Loyalitas, baik dalam hal loyalitas SDM maupun loyalitas institusi, penting untuk diingat. Memang, dengan loyalitas yang tinggi, seorang SDM akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
  4. Dalam memotivasi SDM, kejujuran merupakan syarat penting.
  5. Tanggung Jawab: SDM yang mendapat promosi harus memperhatikan tugas dan tanggung jawabnya.
  6. Prestasi atau kinerja: pada umumnya ketika suatu instansi melakukan promosi jabatan kepada SDM, maka instansi tersebut juga mempertimbangkan prestasi profesional yang telah dicapai oleh SDM tersebut.

Menurut Nitisemito (2013), indikator promosi jabatan terdiri dari:

- a. Pengalaman kerja

Setiap karyawan yang telah mencapai masa kerja tertentu semestinya mendapatkan promosi jabatan

- b. Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan menjadi hal penting dalam pemberian promosi karena semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin tinggi jabatan yang dapat diberikan

- c. Prestasi kerja

Karyawan yang diberikan promosi jabatan tentulah karyawan yang berprestasi tinggi

d. Peningkatan karier

Seorang karyawan yang dipromosikan akan dapat meningkatkan karier karyawan tersebut

e. Keadilan

Pemberian promosi harus berdasarkan asas keadilan agar pelaksanaan promosi tidak menimbulkan konflik dalam organisasi

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah suatu perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain atau suatu jabatan ke jabatan lain dimana jabatan atau posisi tersebut mempunyai hirarki atau tingkatan/status jabatan atau lebih tinggi dari sebelumnya yang diikuti dengan tanggung jawab, wewenang, dan sebagainya yang lebih besar.. Promosi biasanya dilakukan setelah SDM menunjukkan dedikasi, loyalitas, kontribusi, dan pencapaiannya kepada perusahaan. Promosi jabatan dapat memberikan beberapa manfaat, di antaranya meningkatkan karir, meningkatkan kreativitas dan inovasi, memberikan apresiasi kepada SDM atas performanya, dan membantu pegawai merasa jerih payahnya dihargai.

## 2.4 Kepuasan kerja

Menurut Sinambela dan Sinambela (2019) kepuasaan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur

organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan Pendidikan. (Mangkunegara, 2017).

Pendapat lain menurut Martoyo (2000), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi atau pun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Menurut Yuniarsih (2017), indikator kepuasan kerja, adalah sebagai berikut, (1) Suvervisi, (2) Lingkungan kerja, (3) Promosi, (4) Teman sekerja yang mendukung, (5) Pekerjaan yang secara mental menantang, dan (6) Imbalan berupa upah/gaji. Menurut Sule & Priansa (2018), indikator kepuasan kerja adalah, (1) gaji, (2) promosi, (3) supervise, (4) tunjangan tambahan, (5) penghargaan, (6) prosedur dan peraturan kerja, (7) rekan kerja, (8) pekerjaan itu sendiri, dan (9) komunikasi. Sedangkan indikator kepuasan kerja menurut Robbins & Judge (2015), yaitu (1) pekerjaan itu sendiri, (2) gaji, (3) promosi, (4) pengawasan, dan (5) rekan kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat peneliti simpulkan bahwa kepuasaan kerja adalah keadaan dimana psikologis individu karyawan merasa puas terhadap pekerjaan dan hasil balas jasa yang didapat dari pekerjaan tersebut.

## 2.5 Hubungan Antar variabel dan Hipotesis

### 2.5.1 Hubungan antara Mutasi dan Motivasi Kerja

Suatu pekerjaan yang bersifat rutin akan menimbulkan kebosanan sehingga memungkinkan menjadi penyebab menurunnya motivasi kerja, salah satu cara yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja adalah dengan melakukan mutasi jabatan secara berkala dari suatu pekerjaan atau jabatan ke pekerjaan atau jabatan yang lain agar terhindar dari rasa bosan yang mempengaruhi motivasi kerja seorang pegawai.

Motivasi kerja akan terlihat dengan adanya rasa tanggungjawab penuh terhadap pekerjaan dengan memiliki kemampuan yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sependapat dengan Dessler bahwa

pemindahan atau mutasi jabatan merupakan sebuah cara untuk memberikan kesempatan kepada karyawan yang mungkin tidak bisa kemana-mana lagi kecuali keluar untuk mendapatkan tugas lain dan barangkali suatu pertumbuhan pribadi (Dessler, 2005)

Mutasi kerja sering disalahartikan oleh sebagian orang sebagai hukuman bagi karyawan. Padahal mutasi kerja memiliki dampak yang positif terhadap pengembangan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja pada berbagai tempat cenderung memiliki tingkat pengambilan keputusan yang bagus. Hasibuan (2016) menyatakan bahwa mutasi sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi.

Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Farianda (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Melihat permasalahan dan teori yang telah dibuat maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

*H1 : Mutasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan*

### **2.5.2 Hubungan antara Promosi dan Motivasi Kerja**

Promosi jabatan menjadi perhatian utama oleh para pimpinan, karena promosi jabatan berhubungan erat dengan keberhasilan organisasi atau instansi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Adanya promosi jabatan dari pimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai, karena dengan adanya promosi jabatan yang diberikan kepada pegawai diharapkan pegawai tersebut akan lebih meningkatkan tingkat kinerjanya.

Perusahaan tentunya mengharapkan motivasi kerja yang tinggi dari karyawannya, begitu pula dengan karyawan juga mengharapkan timbal balik dari instansi, salah satunya adalah melalui promosi jabatan. Sehingga karyawan atau pegawai tersebut memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja sehingga mampu

mempersempit kinerja yang maksimal yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dimana karyawan tersebut bernaung.

Seperti penelitian Sudiarta dan Sumartana (2017) menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan. Melihat permasalahan dan teori yang telah dibuat maka hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

***H2 : Promosi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan***

### **2.5.3 Hubungan antara Motivasi dan Kepuasan Kerja**

Motivasi menjadi hal yang penting dalam mengukur parameter perkembangan perusahaan. Motivasi karyawan harus terintegrasi kepada tujuan perusahaan sebagai pelaku penunjang tujuan utama perusahaan. Menurut Hasibuan (2007) motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Dengan motivasi kerja yang tinggi maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Apabila seseorang menginginkan sesuatu, maka ia akan memiliki suatu harapan dan akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian tujuan tersebut. Harapan yang terpenuhi akan membuat karyawan merasa puas.

Sementara menurut Herzberg (2008) bahwa motivasi adalah salah satu faktor penyebab kepuasan kerja. Perusahaan mempunyai tugas penting untuk terus memotivasi karyawan dengan cara memberikan perhatian untuk kepentingan karyawan agar kestabilan organisasi terjaga sehingga kepuasan kerja karyawannya lebih baik dan hal-hal yang dapat membuat ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya dapat terminimalisir. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur, peraturan kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan, dan komunikasi. Apabila faktor-faktor tersebut terpenuhi maka karyawan akan merasa puas, nyaman, senang bekerja di tempat ia bekerja. Terdapat hasil penelitian yang meneliti hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tella (2007) motivasi kerja sangat berhubungan dengan kepuasan kerja. Motivasi kerja dapat membentuk individu untuk menjalankan tujuan-tujuan kerja yang dilaksanakan dan dapat meningkatkan kinerja karyaan dan kepuasan karyawan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adigun dan Stephenson (2001) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Amerika dan Nigeria. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nency (2007) & Hendra (2013) yang menjelaskan bahwa terhadap hubungan kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan.

*H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi karyawan terhadap kepuasan kerja*

#### **2.5.4 Hubungan antara Mutasi dan Kepuasan Kerja**

Terkait dengan hubungan antara variabel mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Raju (2016), Nurcahyani (2017), Wyk et al. (2018), Setioningtyas, dan Dyatmika (2020) yang menyimpulkan bahwasannya mutasi karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dijelaskan menurut teori dari Ortega (2001) mengatakan bahwa rotasi (mutasi) pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bagi karyawan di perusahaan.

Teori mutasi karyawan yang digunakan pada penelitian terdahulu yakni Ferris et al. (1992), Hasibuan (2010), Fiester et al. (2008), Hasibuan (2014). Sedangkan teori kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu yakni Smith et al. (1969), Tambunan (2012), Guinot et al. (2014), Rivai (2010). Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwasannya hipotesis 1 berbunyi diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja

*H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi karyawan terhadap kepuasan kerja*

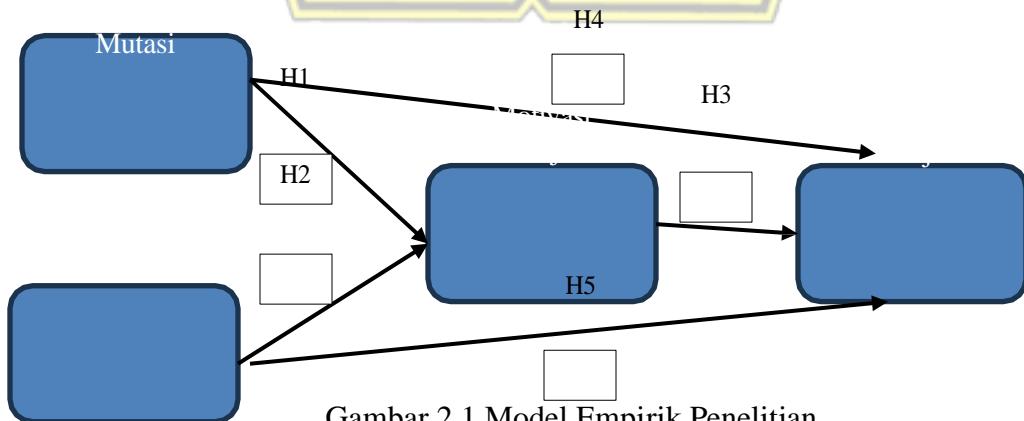
## 2.5.5 Hubungan antara Promosi dan Kepuasan Kerja

Promosi dipandang sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi pegawai yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi, dengan adanya promosi jabatan maka pegawai berpotensi akan dampaknya kepuasan bekerja dalam perusahaan tersebut. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017) mengemukakan bahwa : Promosi berarti perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Promosi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini berarti dengan adanya promosi jabatan maka karyawan yang merasa berpotensi akan merasakan kepuasan kerja dalam pekerjaan di perusahaan tersebut. Menurut Norman Gultom (2015) yang dikutip oleh Betty magdalena, Okta Rulyati (2019:86).

*H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara promosi terhadap kepuasan kerja*

## 2.6 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan kajian teori dengan teori-teori di atas, maka kerangka pemikiran penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang menggunakan pendekatan sistematis dan terukur untuk mengumpulkan serta menganalisis data numerik. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan korelasi dan regresi, yang bertujuan utama untuk mengidentifikasi serta mengukur kekuatan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Lebih spesifik, pendekatan ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, serta untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Meskipun penelitian ini memiliki unsur deskriptif karena menjelaskan kondisi dan fenomena di lapangan, fokus utama tetap pada hubungan kausal antara variabel- variabel tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2019), bahwa penelitian kuantitatif korelasional digunakan untuk mengetahui hubungan dua atau lebih variabel dan seberapa kuat pengaruh antarvariabel tersebut dalam konteks yang terukur secara statistik.

#### **3.2 Variabel dan Indikator**

Penelitian ini mengkaji hubungan antar variabel dengan menggunakan teknik analisis korelasi dan regresi. Korelasi dalam konteks ini dimaknai sebagai bentuk hubungan antara variabel bebas X (mutasi dan promosi), variabel moderator Z (motivasi kerja), dan variabel terikat Y (kepuasan kerja). Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang signifikan antara ketiga kelompok variabel tersebut, serta sejauh mana kekuatan dan arah hubungannya. Selanjutnya, metode analisis regresi diterapkan untuk mengetahui pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat dan moderator. Analisis regresi sederhana digunakan untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel X terhadap variabel Z dan variabel Y, sedangkan pada tahap lanjut dapat diterapkan regresi moderasi

(moderated regression analysis) untuk melihat apakah motivasi kerja memperkuat atau memperlemah pengaruh mutasi dan promosi terhadap kepuasan kerja. Penggunaan analisis korelasi dan regresi ini akan membantu peneliti dalam menguji hipotesis yang telah disusun, serta memberikan gambaran yang lebih objektif dan terukur mengenai hubungan antar variabel dalam lingkungan organisasi yang diteliti, yakni KPP Pratama Karanganyar.

**Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<p><i>Mutasi (X1)</i> Mutasi adalah proses pemindahan pegawai dari satu posisi atau unit ke posisi lain dalam organisasi untuk menyesuaikan kompetensi, kebutuhan organisasi, atau pengembangan karier.</p>	<p>X1.1: Kesesuaianya dengan keahlian pegawai X1.2: Kejelasan alasan mutasi X1.3: Pengaruh mutasi terhadap beban kerja X1.4: Kejelasan prosedur dan sistem mutasi X1.5: Kesempatan pengembangan karier setelah mutasi</p>	Hasibuan (2018), Robbins (2015)
2	<p><i>Promosi Jabatan (X2)</i> Promosi jabatan adalah kenaikan posisi kerja seseorang dalam struktur organisasi yang disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan imbalan berdasarkan kinerja dan kualifikasi.</p>	<p>X2.1: Keadilan dalam proses promosi X2.2: Promosi berdasarkan kinerja X2.3: Transparansi dalam promosi jabatan X2.4: Pengaruh promosi terhadap tanggung jawab kerja X2.5: Kepuasan terhadap sistem promosi</p>	Robbins (2015) dan Mangkunegara (2017)
3	<p><i>Motivasi Kerja (Z)</i> Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi semangat, inisiatif, dan produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya.</p>	<p>Z1.1: Dorongan untuk berprestasi Z1.2: Pengakuan terhadap hasil kerja Z1.3: Kepuasan terhadap insentif Z1.4: Hubungan dengan atasan/rekan kerja Z1.5: Kepuasan terhadap kondisi kerja</p>	Herzberg atau Abraham Maslow (2015)

4	<p><i>Kepuasan Kerja (Y)</i></p> <p>Kepuasan kerja adalah perasaan positif pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan, mencakup aspek tugas, imbalan, lingkungan, dan hubungan kerja.</p>	<p>Y1.1: Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri</p> <p>Y1.2: Kepuasan terhadap gaji</p> <p>Y1.3: Kepuasan terhadap jenjang karier</p> <p>Y1.4: Kepuasan terhadap supervisi</p> <p>Y1.5: Kepuasan terhadap lingkungan kerja</p>	<p>Luthans atau Robbins.</p>
---	--	---	------------------------------

Pengambilan data pada penelitian ini didapatkan memalui kuisioner yang dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skor adalah sebagai berikut:

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

### 3.3 Sumber Data

Terkait data penelitian, data primer dikumpulkan sebagai bahan untuk diolah dan dianalisis. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui survei atau mengambil pendapat dari beberapa responden. Metode kuesioner digunakan untuk memperoleh data tersebut. Untuk mengumpulkan data yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan penelitian, maka data diperoleh dengan cara peneliti mengajukan pertanyaan terlebih dahulu dan menyebarkan kuesioner kepada responden yang mendukung informasi yang diberikan melalui kuesioner.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Kuesioner disampaikan kepada sejumlah besar responden yang diidentifikasi melalui teknik sampling untuk memperoleh data primer.

2. Wawancara langsung dilakukan kepada SDM untuk memperoleh data primer responden.
3. Observasi dan pengamatan teknis (observasi) terhadap ruang lingkup atau pokok bahasan penelitian ini, dilakukan dengan cara pengamatan langsung terhadap situasi dan kondisi pekerja.
4. Literatur, yaitu data sekunder yang relevan dengan fokus penelitian.

### 3.5 Responden

Menurut Haier, Anderson, Tatham, dan Black (2010), ukuran sampel yang baik untuk estimasi adalah 100–200 responden, karena ukuran sampel yang terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapatkan model yang baik. Dapat diinterpretasikan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM).

Oleh karena itu, jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan hasil perhitungan sampel minimum. Ukuran sampel minimum untuk SEM yang ditentukan oleh Hair et al. (2010) adalah (jumlah indikator + jumlah variabel laten)  $\times$  (5–10) kali. Mengingat terbatasnya populasi dan dengan menggunakan data populasi KPP Pratama Karanganyar maka jumlah sampel menggunakan metode sensus artinya sampel sama dengan jumlah populasi.

### 3.6 Teknik Analisis

Penelitian yang dilakukan akan menggunakan teknik analisis data dengan menggunakan *software* PLS yang dioperasikan menggunakan komputer/PC. Menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009), PLS (*Partial Least Square*) adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan realibilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Selanjutnya Jogiyanto dan Abdillah (2009) menyatakan analisis *Partial Least Squares* (PLS) adalah teknik statistika multivarian yang melakukan

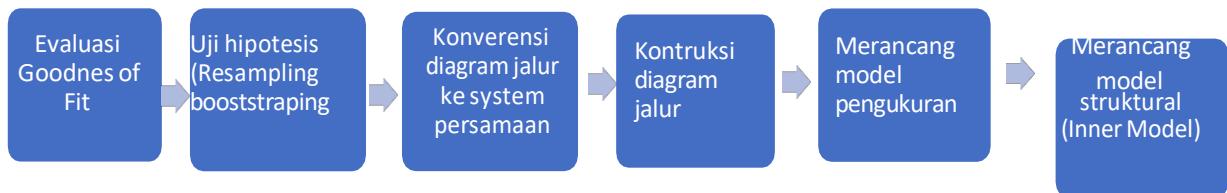
perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu model statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi ketika terjadi permasalahan spesifik pada data. Lebih lanjut, Ghazali (2006) dalam Kalnadi (2013) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat *soft modelling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (di bawah 100 sampel). Perbedaan mendasar PLS yang merupakan SEM berbasis varian dengan LISREL atau AMOS yang berbasis kovarian adalah tujuan penggunaannya.

Keunggulan-keunggulan dari PLS menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009) adalah mampu memodelkan banyak variable dependen dan variabel independen (model kompleks):

1. Mampu mengolah masalah multikolinearitas antar variabel independent.
2. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang
3. Menghasilkan variable laten independent secara langsung berbasis cross-product yang melibatkan variable laten dependen sebagai kekuatan prediksi
4. Dapat digunakan pada konstruksi reflektif dan format
5. Dapat digunakan pada sampel kecil
6. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal
7. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda, yaitu: nominal, ordinal dan kontinu.

Ada beberapa alasan yang menjadikan teknis analisis data menggunakan PLS dalam mengolah data dalam suatu penelitian. Alasan-alasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah: Pertama, PLS merupakan teknik analisis data yang didasari oleh asumsi sampel tidak harus berjumlah besar, maksudnya adalah jumlah sampel bisa kurang dari 100, dan *residual distribution*. Kedua, PLS dapat digunakan untuk melakukan analisis teori yang masih dikatakan lemah karena teknik pengolahan data menggunakan PLS memungkinkan algoritma dengan menggunakan analisis series *ordinary least square* (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan algoritma (Ghazali dalam Ricardo 2012). Keempat,

pada pendekatan PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran varian dapat digunakan untuk menjelaskan. Adapun langkah-langkah analisis dengan metode PLS dapat dgambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Langkah-langkah Analisis PLS

Metode analisis dalam penelitian ini terbagi menjadi dua:

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif yaitu memberikan gambaran atau deskriptif empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand dalam Ricardo, 2012). Data tersebut berasal dari jawaban-jawaban responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner dan akan diolah dengan cara dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diberi penjelasan.

### 2. Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial, (statistic induktif atau statistic probabilitas), adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono dalam Kalnadi 2013). Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan software Smart PLS (Partial Least Square) mulai dari pengukuran model (outer model), struktur model (inner model) dan pengujian hipotesis.

PLS (*Partial Least Square*) menggunakan metoda *principle component analysis* dalam model pengukuran, yaitu blok ekstraksi varian untuk melihat hubungan indikator dengan konstruksi latennya dengan menghtung total varian yang terdiri atas varian umum (*common variance*), varian spesifik (*specific variance*), dan varian error (*error variance*). Sehingga total varian menjadi tinggi.

## 1. Pengukuran Model (*Outer Model*)

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Blok dengan indikator reflektif dapat dituliskan persamaannya sebagai berikut:

$$x = \lambda_x \xi + \varepsilon_x \quad y = \lambda_y \eta + \varepsilon_y$$

Dimana  $x$  dan  $y$  adalah indikator variabel untuk variabel laten exogen dan endogen  $\xi$  dan  $\eta$ , sedangkan  $\lambda_x$  dan  $\lambda_y$  merupakan matrix loading yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variable laten dengan indikatornya. Residual yang diukur dan dapat dinterpretasikan sebagai kesalahan pengukuran.

Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Cooper dan Schindler dalam Jogiyanto dan Abdillah 2009). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian.

*Convergent validity* dari measurement model dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading  $> 0,5$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Chin dan Kalnadi 2013).

Rumus AVE (*average varans extracted*) dapat dirumuskan sebagai berikut:  $AVE = (\sum_{i=1}^n \lambda_i^2)/n$

Keterangan:

AVE adalah rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat varaiel laten yang diestimasi melalui *loading standarize* indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.  $\lambda$  melambangkan standardize loading factor dan  $i$  adalah jumlah indikator. Selanjutnya uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai Cronbach's alpha dan nilai composite reliability (pc). Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai Cronbach's alpha harus  $>0,6$  dan nilai *composite reliability* harus  $>0,7$ .

Dengan menggunakan output yang dihasilkan SmartPLS maka composite reliability dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$pc = \left( \sum \lambda^2 \right) / \left( \sum \lambda^2 + \text{var}(\varepsilon_1) \right)$$

Dimana  $\lambda$  adalah component loading ke indikator dan  $\text{var}(\varepsilon_1) = 1 - \lambda^2$

Dibandingkan dengan Cronbach Alpha, ukuran n tidak mengansumsikan atau Equivalence antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama. Sehingga Cronbach Alpha cenderung *lower bound estimate reliability*, sedangkan Composite Reliability merupakan closer approximation dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat. Hal ini sejalan dengan pendapat Werts et al, (1974) dalam Kalnadi (2013) bahwa penggunaan *composite reliability* lebih baik digunakan dalam teknik PLS (Partial Least Square).

## 2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*Inner model*) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar varaiel laten. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji T- statistic diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Model struktural (inner model) devaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan oleh nilai R<sup>2</sup> untuk varaiel dependen dengan menggunakan ukuran Stone-Gesser Q-square test (Stone, 1974; Gesser, 1975 dalam Kalnadi 2013) dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Model persamaannya dapat ditulis seperti di bawah ini:  $\eta = \beta_0 + \beta_1 \eta_1 + \Gamma \xi + \zeta$ . Dimana  $\eta$  menggambarkan vector endogen (dependen) varaiel laten,  $\xi$  adalah vector varaiel

exogen (independent), dan  $\zeta$  adalah vector variabel residual.

Oleh karena PLS didesain untuk model recursive, maka hubungan antar variabel laten, setiap variabel laten dependen, atau sering disebut causal system dari variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut:

$$\eta = \sum \beta_j \eta_j + \sum Y_j b_j \xi_b + \zeta \text{ Predictive Relevance}$$

Dimana  $\beta_j$  dan  $Y_j b_j$  adalah koefisien jalur yang menghubungkan predictor endogen dan varabel laten exogen  $\xi$  dan  $\zeta$  sepanjang range indeks dan  $b$  dan  $\zeta$  adalah inner residual variabel. Jika hasil menghasilkan nilai  $R^2$  lebih besar dari 0,2 maka dapat diinterpretasikan bahwa prediktor laten memiliki pengaruh besar pada level struktural.

### 3. Predictive Relevance

R-square model PLS dapat dievaluasi dengan melihat Q-square predictive relevance untuk model variabel. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan nilai Q-square kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai Q-square lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan, dengan rumus sebagai berikut:  $Q^2 = 1 - (1 - R^{12})(1 - R^{22})(1 - R^{p2})$ .

#### 3.6.1 Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Pada bagian ini akan diuji validitas pada item-item pernyataan yang diajukan sesuai dengan variabel-variabel penelitian. Uji validitas ini digunakan untuk mengukur valid tidaknya kuesioner, suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu mengukur apa yang hendak diketahui. Pengujian validitas ini menggunakan Pearson Correlation yaitu dengan cara

menghitung korelasi antar nilai butir pernyataan yang diperoleh untuk mengukur validitas.

Dalam penelitian ini, validitas dari indikator dianalisis dengan menggunakan df atau degree of freedom dengan rumus  $df = n - 2$ . Dimana  $n$  = jumlah sampel,  $k$  = jumlah variabel independen, dan 1 adalah rumus. Jadi df yang digunakan adalah  $56 - 2 = 54$  dengan alpha sebesar 5% maka menghasilkan nilai  $r$  tabel atau uji dua sisi sebesar 0,2632. Jika  $r$  hitung (untuk tiap butir dapat dilihat pada kolom corrected item total correlation) lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai  $r$  positif, maka butir pernyataan dikatakan valid (Ghozali, 2011).

Menurut Santoso (2012:277), dasar pengambilan keputusan dari uji validitas adalah:

1. Jika  $r$  hasil positif, serta  $r$  hasil  $> r$  tabel, maka butir atau variabel tersebut valid.
2. Jika  $r$  hasil tidak positif, serta  $r$  hasil  $< r$  tabel, maka butir atau variabel tersebut tidak valid.
3. Jika  $r$  hasil  $> r$  tabel tapi bertanda negatif, maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

**b. Uji Realibilitas**

Uji Reliabilitas merupakan ukuran tentang konsistensi internal dari berbagai indikator sebuah konstruk yang membuktikan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk atau faktor laten yang umum (Hermawan dan Amirullah, 2016).

Apabila jawaban seseorang mengenai pernyataan yang konsisten dari waktu ke waktu, maka dapat didefinisikan bahwa kuesioner tersebut handal dengan pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan one shot atau pengukuran cukup sekali lalu membandingkan hasilnya dengan pertanyaan yang berbeda atau mengukur hubungan antara jawaban dan pertanyaan (Ghazali, 2016). Kriteria reliabel atau tidak reliabel dalam penelitian ini dapat dilihat dari (Sugiyono, 2014) :

- 1) Jika nilai Cronbach's Alpha  $> 0,60$ , maka dinyatakan reliabel.
- 2) Jika nilai Cronbach's Alpha  $< 0,60$  maka dinyatakan tidak reliabel

### **3.6.2 Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik harus dilakukan pengujinya untuk memenuhi penggunaan regresi linier berganda. Dalam penulisan ini terdapat tiga pengujian yang dilakukan yaitu menggunakan uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Pengujian dilakukan dengan menggunakan software SPSS versi 25.0 for windows.

### **3.6.3 Pengujian Hipotesis**

Adapun ringkasan analisis ringkasan analisis regresi linier berganda yang dilakukan dengan alat bantu program SPSS versi 25. Persamaan regresi dapat dituliskan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \text{ atau } Y = 4,604 + 0,254 X_1 + 0,231 X_2 + 0,189 X_3 + e$$

#### **a. Uji t**

Uji t dimaksudkan untuk melihat signifikan dari pengaruh variabel independent secara individu terhadap variabel dependen, dengan menganggap variabel lain bersifat konstan.

1. Apabila taraf signifikan lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  berarti variabel bebas mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
2. Apabila taraf signifikan lebih besar dari  $\alpha = 0,05$  berarti variabel bebas tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

#### **b. Uji Model**

Uji hipotesis uji F merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Pada bagian ini untuk menjelaskan apakah ada pengaruh yang nyata (signifikan) variabel (X) terhadap variabel (Y).

### **c. Koefisien Determinasi**

Interpretasi hasil persamaan di atas sebagai berikut:

1. Koefisien regresi variabel Mutasi (X1) sebesar 0,254, artinya bahwa setiap satu kali kenaikan pada Mutasi (X1) akan mengakibatkan terjadinya kenaikan terhadap Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,254 kali. Hal ini berlaku dengan asumsi bahwa variabel yang lain konstan.
2. Koefisien regresi variabel Promosi (X2) sebesar 0,231, artinya bahwa setiap satu kali kenaikan pada Promosi (X2) akan mengakibatkan terjadinya kenaikan terhadap Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,231 kali. Hal ini berlaku dengan asumsi bahwa variabel yang lain konstan.
3. Koefisien regresi variabel Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,189, artinya bahwa setiap kali kenaikan pada Motivasi Kerja (Z) akan mengakibatkan terjadinya kenaikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,189 kali. Hal ini berlaku dengan asumsi bahwa variabel yang lain konstan.
4. Koefisien regresi variabel Mutasi (X1) sebesar 0,254, artinya bahwa setiap satu kali kenaikan pada Mutasi (X1) akan mengakibatkan terjadinya kenaikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,254 kali. Hal ini berlaku dengan asumsi bahwa variabel yang lain konstan.
5. Koefisien regresi variabel Mutasi (X1) sebesar 0,254, artinya bahwa setiap satu kali kenaikan pada Mutasi (X1) akan mengakibatkan terjadinya kenaikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,254 kali. Hal ini berlaku dengan asumsi bahwa variabel yang lain konstan.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

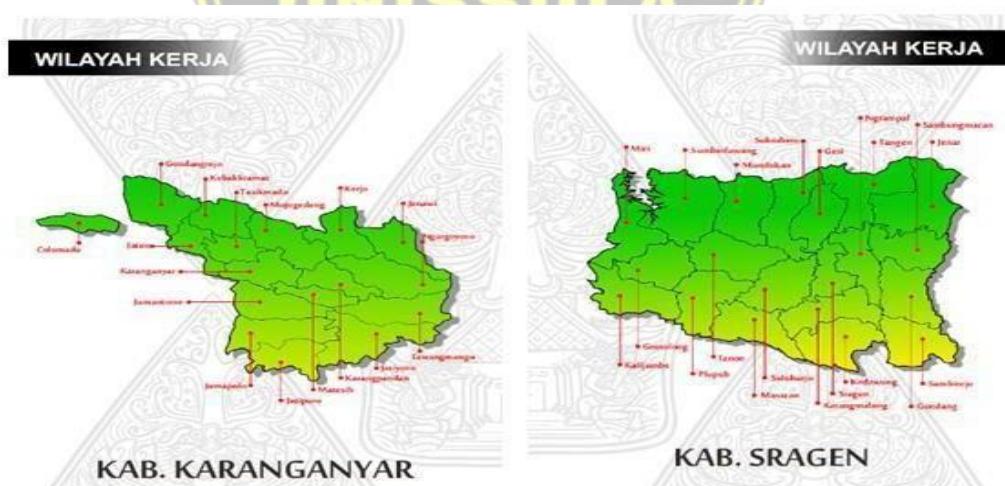
#### 4.1 Deskripsi Objek Penelitian

#### 4.1.1 Profil Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karanganyar

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Karanganyar merupakan unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang berada di wilayah kerja Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II. Lokasi dari KPP Pratama Karanganyar berada di Jalan KH Samanhudi No 7 Komplek Perkantoran Cangakan, Kabupaten Karanganyar, Provinsi Jawa Tengah. Selain itu, KPP Pratama Karanganyar juga memiliki unit kantor pembantu seperti Kantor Pelayanan, Kantor Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) yang berada di Kabupaten Sragen, Provinsi Jawa Tengah.

Wilayah kerja KPP Pratama Karanganyar mencakup 2 kabupaten, yaitu Kabupaten Karanganyar dan Kabupaten Sragen. Untuk Kabupaten Karanganyar terdiri dari 17 kecamatan dan Kabupaten Sragen terdiri dari 20 kecamatan, sehingga total kecamatan dalam wilayah kerja KPP Pratama Karanganyar adalah sejumlah 37 kecamatan.

Gambar 4.1 Wilayah Kerja KPP Pratama Karanganyar



Sumber : Buku Profil KPP Pratama Karanganyar 2020

#### **4.1.2 Sejarah Berdirinya KPP Pratama Karanganyar**

KPP Pratama Karanganyar sendiri merupakan pecahan dari KPP Pratama Surakarta, Provinsi Jawa Tengah. Pada tahun 2007, KPP Pratama Surakarta telah mencapai target penerimaan yang telah direncanakan bertepatan dengan DJP mengadakan program modernisasi perpajakan di lingkungan DJP, sehingga sejak saat itu KPP Pratama Karanganyar harus dipisah dari KPP Pratama Surakarta agar dapat lebih berkembang lagi dan menjangkau Wajib Pajak lebih luas dan mendalam.

Setelah resmi dipecah dari KPP Pratama Surakarta, lokasi dari KPP Pratama Karanganyar masih bertempat di sekitar daerah Surakarta yaitu bekas Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB) Surakarta. Namun, kegiatan operasional KPP Pratama dipindahkan ke bekas Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa) Surakarta. Selang beberapa saat, Kota Surakarta mengalami musibah berupa bencana banjir dikarenakan luapan sungai Bengawan Solo yang kemudian harus membuat KPP Pratama Karanganyar berpindah lokasi kerja lagi. Saat itu KPP Pratama Karanganyar terpaksa harus menyewa sebuah gedung yaitu gedung Megaria yang berlokasi di Jalan Palur Raya No. 2 Ngringo, Kecamatan Jaten, Kabupaten Karanganyar. Karena statusnya yang masih mengontrak, pada saat itu belum ada peralatan dan fasilitas yang memadai untuk digunakan sebagai sarana perkantoran yang membuat proses perpajakan menjadi kurang optimal.

Pada bulan Juli 2009, KPP Pratama Karanganyar secara resmi berpindah lokasi kerja di kantor yang sudah dibangun sebelumnya. Kantor tersebut berada di Jalan KH Samanhudi No 7 Komplek Perkantoran Karanganyar. KPP Pratama Karanganyar melakukan kegiatan operasionalnya di lokasi tersebut dan tentunya dengan peralatan dan fasilitas kerja yang lebih memadai, sehingga dapat mengoptimalkan proses-proses perpajakan di KPP Pratama Karanganyar hingga saat ini.

#### **4.1.3 Komitmen KPP Pratama Karanganyar**

KPP Pratama Karanganyar yang merupakan bagian dari unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak dengan tujuan menghimpun pajak negara khususnya

wilayah Jawa Tengah memiliki visi, misi, motto pelayanan, janji pelayanan, dan maklumat pelayanan sebagai berikut:

1) Visi

Menjadi Kantor Pelayanan Penghimpun Pajak Negara Yang Terbaik di Indonesia.

2) Misi

Memberikan pelayanan dan edukasi kepada masyarakat sesuai ketentuan Undang-Undang Perpajakan dan menghimpun penerimaan pajak dalam rangka membiayai penyelenggaraan negara.

3) Motto Pelayanan

Kepuasan Anda, Kebahagiaan Kami

4) Janji Pelayanan

Melayani dengan Sepenuh Hati.

5) Maklumat Pelayanan

Dengan ini menyatakan sanggup menyelenggarakan pelayanan sesuai standar pelayanan yang telah ditetapkan dan apabila tidak menepati janji ini, kami siap menerima sanksi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### **4.1.4 Tugas dan Fungsi KPP Pratama Karanganyar**

Sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 184/PMK.01/2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, KPP Pratama Karanganyar memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut:

1) Tugas

Melaksanakan pelayanan, edukasi, pengawasan, dan penegakan hukum Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Tidak Langsung Lainnya, dan Pajak Bumi dan Bangunan, dan melaksanakan penguasaan informasi subjek dan objek pajak dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan.

2) Fungsi

Dalam rangka melaksanakan tugasnya, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karanganyar menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

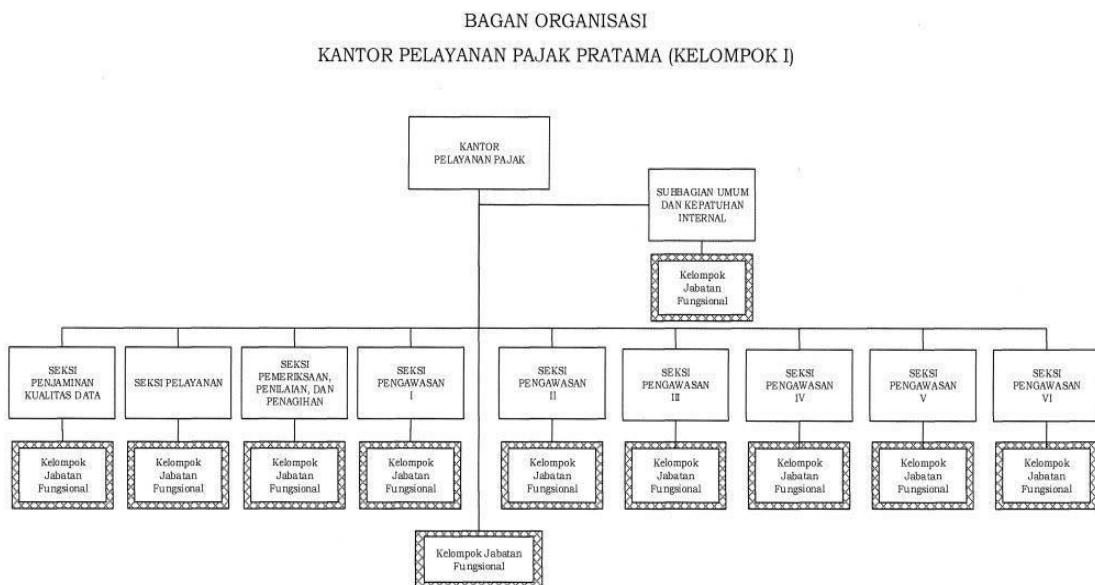
- a. analisis, penjabaran, dan pencapaian target penerimaan pajak;
- b. penguasaan data dan informasi subjek dan objek pajak dalam wilayah wewenang KPP;
- c. pelayanan, edukasi, pendaftaran, dan pengelolaan pelaporan Wajib Pajak;
- d. pendaftaran Wajib Pajak, objek pajak, dan penghapusan Nomor Pokok Wajib Pajak;
- e. pengukuhan dan pencabutan pengukuhan Pengusaha Kena Pajak;
- f. pemberian dan/atau penghapusan Nomor Objek Pajak secara jabatan;
- g. penyelesaian tindak lanjut pengajuan/pencabutan permohonan Wajib Pajak maupun masyarakat;
- h. pengawasan, pemeriksaan, penilaian, dan penagihan pajak;
- i. pendataan, pemetaan Wajib Pajak dan objek pajak, dan pengenaan;
- j. penetapan, penerbitan, dan/atau pembetulan produk hukum dan produk layanan perpajakan;
- k. pengawasan dan pemantauan tindak lanjut pengampunan pajak;
- l. penjaminan kualitas data hasil perekaman dan hasil identifikasi data internal dan eksternal;
- m. pemutakhiran basis data perpajakan;
- n. pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan;
- o. pengelolaan kinerja dan pengelolaan risiko;
- p. pelaksanaan dan pemantauan kepatuhan internal;
- q. penatausahaan dan pengelolaan piutang pajak;
- r. pelaksanaan tindak lanjut kerjasama perpajakan;
- s. pengelolaan dokumen perpajakan dan non perpajakan; dan
- t. pelaksanaan administrasi kantor.

#### **4.1.5 Struktur Organisasi KPP Pratama Karanganyar**

Struktur organisasi pada KPP Pratama Karanganyar sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 184/PMK.01/2020

tentang Organisasi dan Tata Kerja Vertikal Direktorat Jenderal Pajak adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2 Struktur Organisasi KPP Pratama Karanganyar



Sumber : PMK Nomor 184/PMK.01/2020

Setiap seksi atau bagian dalam kantor ini memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing, yang secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1) Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal (SUKI)

Bagian ini bertugas mengelola berbagai urusan administratif, meliputi kepegawaian, keuangan, tata usaha, serta rumah tangga kantor. Selain itu, SUKI juga bertanggung jawab atas pengelolaan kinerja, pemantauan pengendalian internal, pengujian kepatuhan, manajemen risiko, serta internalisasi kepatuhan di lingkungan kerja. Tidak hanya itu, bagian ini juga menyusun laporan, mengelola dokumen non-perpajakan, serta memberikan dukungan teknis bagi pelaksanaan tugas-tugas kantor secara keseluruhan.

### 2) Seksi Penjaminan Kualitas Data

Tugas utama seksi ini adalah melakukan pengelolaan data yang berkaitan dengan penjaminan kualitas data perpajakan. Kegiatan tersebut mencakup proses pencarian,

pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data serta informasi perpajakan, perekaman dokumen perpajakan, pengelolaan kerja sama di bidang perpajakan, dan memastikan mutu data yang digunakan dalam kegiatan intensifikasi maupun ekstensifikasi perpajakan. Selain itu, seksi ini juga bertugas meneruskan hasil penjaminan kualitas data, menindaklanjuti distribusi data, menatausahakan dokumen yang terkait dengan pengembangan data, menyusun monografi fiskal, serta mengelola administrasi produk hukum dan produk pengolahan data perpajakan.

### 3) Seksi Pelayanan

Seksi ini bertugas mengelola layanan perpajakan agar dapat berjalan optimal dan berkualitas, sekaligus memberikan edukasi kepada Wajib Pajak agar memahami hak dan kewajibannya. Tugas yang diemban mencakup pengelolaan registrasi perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan (SPT), penanganan permohonan, saran, pengaduan, serta berbagai bentuk komunikasi dari Wajib Pajak maupun masyarakat. Selain itu, seksi ini juga bertugas mengelola dokumen perpajakan, termasuk administrasi penetapan dan penerbitan produk hukum maupun produk layanan perpajakan.

### 4) Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan (P3)

Seksi ini memegang peran penting dalam mendukung pencapaian target penerimaan negara melalui kegiatan pemeriksaan pajak, penilaian properti, bisnis, serta aset tidak berwujud, serta pelaksanaan penagihan, termasuk penundaan dan angsuran tunggakan pajak. Selain itu, seksi ini bertugas mengelola administrasi terkait piutang pajak, serta penyusunan produk hukum dan dokumen terkait kegiatan pemeriksaan, penilaian, dan penagihan.

### 5) Seksi Pengawasan

Terdapat beberapa seksi pengawasan, yakni Pengawasan I hingga V, yang masing-masing memiliki tugas utama memastikan kepatuhan Wajib Pajak terhadap ketentuan perpajakan. Kegiatan pengawasan ini dilakukan melalui perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut program intensifikasi dan ekstensifikasi berbasis data subjek dan objek pajak, penguasaan wilayah, pengamatan potensi pajak, serta pengelolaan dan pembaruan data perpajakan. Selain itu, mereka juga melakukan pemantauan kepatuhan, memberikan imbauan dan layanan konseling kepada Wajib

Pajak, serta mengawasi tindak lanjut atas program pengampunan pajak, termasuk pengelolaan administrasi produk hukum dan produk pengawasan perpajakan.

#### 6) Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok ini memiliki kewenangan, tanggung jawab, hak, dan tugas khusus di bidang pemeriksaan pajak pada tingkat Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama.

## 4.2 Identitas Responden

Analisis identitas responden dilakukan untuk memahami karakteristik demografis yang dapat memengaruhi persepsi dan tanggapan mereka terhadap variabel-variabel yang diteliti, seperti mutasi, promosi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Menurut Mathis dan Jackson (2010), karakteristik demografis pegawai merupakan bagian dari faktor individu yang dapat memengaruhi sikap, perilaku, serta persepsi terhadap kebijakan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap latar belakang responden sangat penting dalam menafsirkan hasil penelitian secara lebih kontekstual.

### 4.2.1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	64	64.0%
Perempuan	36	36.0%

Sumber : *Data primer diolah, 2025*

Data menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini terdiri atas 64 orang laki-laki (64%) dan 36 orang perempuan (36%). Komposisi ini mencerminkan bahwa sebagian besar pegawai di KPP Pratama Karanganyar adalah laki-laki. Robbins (2008) menyatakan bahwa gender dapat memengaruhi gaya kepemimpinan, preferensi kerja, dan pendekatan terhadap tantangan organisasi. Dominasi laki-laki di lingkungan kerja ini dapat menciptakan dinamika tertentu dalam aspek komunikasi, pengambilan keputusan, serta persepsi terhadap kebijakan mutasi dan promosi.

#### 4.2.2. Usia Responden

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
31–40 tahun	53	53.0%
41–50 tahun	20	20.0%
21–30 tahun	16	16.0%
> 50 tahun	11	11.0%

Sumber : *Data primer diolah, 2025*

Sebagian besar responden berada dalam kelompok usia 31–40 tahun (53%), diikuti oleh usia 41–50 tahun (20%), kemudian usia 21–30 tahun (16%), dan sisanya di atas 50 tahun (11%). Berdasarkan teori tahap perkembangan karier menurut Super (dalam Hasibuan, 2017), usia 31–50 tahun merupakan fase establishment and maintenance, yaitu fase di mana pegawai berusaha membangun stabilitas dalam karier serta mempertahankan posisi dan prestasi kerja. Pegawai pada usia ini biasanya memiliki tingkat kedewasaan, pengalaman, dan komitmen kerja yang tinggi. Hal ini relevan dalam memahami bagaimana mereka merespons promosi dan mutasi sebagai bentuk pengakuan dan pengembangan karier.

#### 4.2.3. Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3 Jenis Kelamin Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
S2	23	23.0%
S1/DIV	57	57.0%
DIII	16	16.0%
DI	2	2.0%
SMA	2	2.0%

Sumber : *Data primer diolah, 2025*

Dalam hal pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Strata 1/DIV (57%), disusul oleh Strata 2 (S2) sebanyak 23%, Diploma III (16%), serta SMA dan Diploma I masing-masing 2%. Tingkat pendidikan ini menunjukkan bahwa SDM di KPP Pratama Karanganyar memiliki kompetensi akademik yang cukup tinggi. Menurut Robbins (2008), tingkat

pendidikan berkontribusi terhadap cara berpikir sistematis, kemampuan analitis, dan pemecahan masalah di tempat kerja. Selain itu, Hasibuan (2017) menyebutkan bahwa pendidikan merupakan salah satu indikator penting dalam kebijakan promosi dan pengembangan karier pegawai. Dengan demikian, persepsi mereka terhadap mutasi dan promosi dapat dipengaruhi oleh ekspektasi terhadap jenjang karier yang sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki.

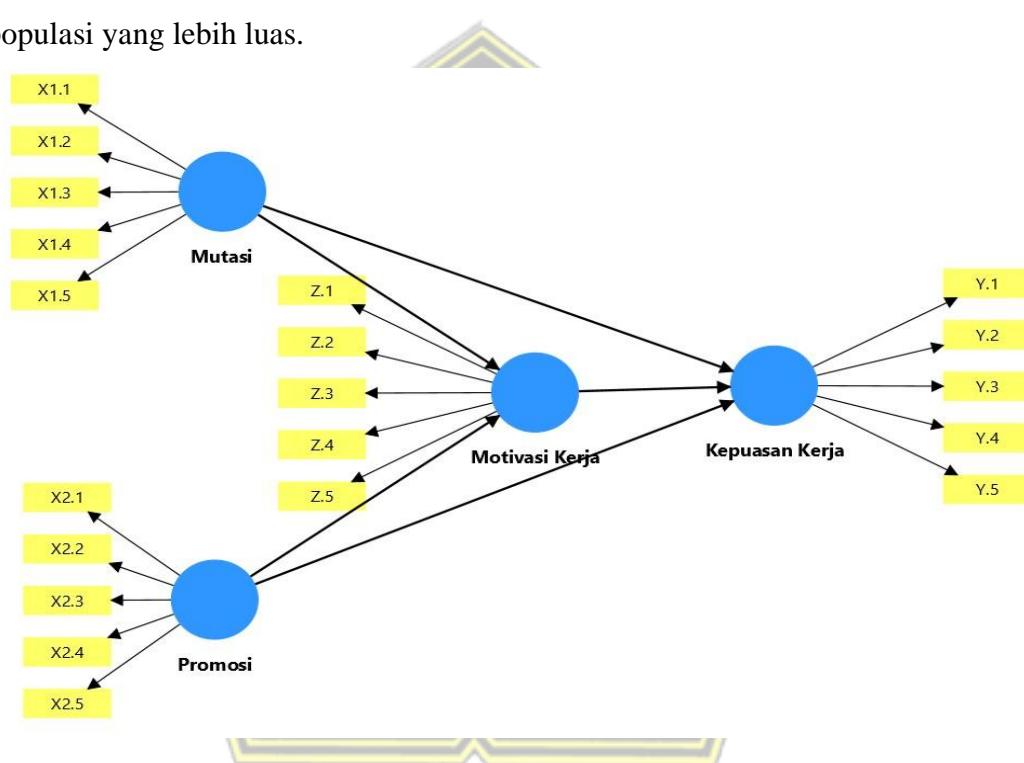
### 4.3. Analisis Data

#### Analisis Inferensial

Analisis inferensial merupakan salah satu metode dalam statistik yang digunakan untuk menarik kesimpulan atau membuat prediksi mengenai karakteristik suatu populasi dengan mendasarkan diri pada data yang diperoleh dari pengamatan terhadap sampel. Pendekatan ini bertujuan untuk menguji apakah hasil atau temuan yang diperoleh dari sampel yang diteliti dapat digeneralisasi atau diterapkan secara lebih luas pada keseluruhan populasi yang menjadi sasaran penelitian. Dengan kata lain, analisis inferensial membantu peneliti untuk memastikan sejauh mana temuan yang diperoleh dari sampel dapat mewakili kondisi yang sebenarnya terjadi pada populasi secara keseluruhan.

Dalam pelaksanaan penelitian ini, proses analisis data dilakukan dengan memanfaatkan bantuan perangkat lunak statistik modern, yaitu SmartPLS versi 4. Perangkat lunak ini dipilih karena memiliki kemampuan yang relevan dengan kebutuhan penelitian, khususnya dalam menerapkan metode Partial Least Squares (PLS) yang terintegrasi dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varians. Metode PLS sendiri banyak digunakan dalam penelitian-penelitian yang melibatkan model dengan hubungan antar variabel yang cukup kompleks, karena mampu memberikan gambaran keterkaitan antar variabel baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Sementara itu, pendekatan SEM berguna dalam memfasilitasi pengujian hubungan sebab-akibat antar variabel, sehingga mempermudah peneliti dalam memverifikasi dan memvalidasi model teoritis yang telah dirancang sebelumnya.

Lebih lanjut, pada penelitian ini, model analisis yang digunakan memuat variabel-variabel laten yang saling berhubungan dan dianalisis secara menyeluruh. Representasi visual dari model tersebut disajikan secara jelas pada Gambar 4.3, yang menggambarkan bagaimana masing-masing variabel laten saling berinteraksi dan menjadi fokus utama dalam proses analisis yang dilakukan oleh peneliti. Dengan demikian, analisis inferensial yang diterapkan dalam penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel, tetapi juga untuk menguji kekuatan pengaruh dan keabsahan hubungan tersebut dalam konteks populasi yang lebih luas.



**Gambar 4.3.** Model *Latent Variable Penelitian*

Terdapat 2 tahapan yang dilakukan dalam pengujian model penelitian yaitu Outer Model dan Inner Model. **Outer Model** berfokus pada validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten, dengan pengujian *Convergent Validity*, *Discriminat Validity*, dan *Construct Reliability*. **Inner Model** berfokus pada hubungan antar variabel laten dan pengujian kekuatan serta signifikansi hubungan tersebut, dengan pengujian seperti  $R^2$ , koefisien jalur, dan signifikansi jalur.

### **Outer Model**

Outer model berfokus pada hubungan antara variabel laten dan indikator. Pengujian pada outer model bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel laten memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Ada tiga jenis pengujian utama dalam outer model yaitu *Convergent Validity*, *Discriminat Validity*, dan *Construct Reliability*.

#### **4.3.1 Uji Validitas**

Uji Validitas digunakan untuk menunjukkan ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Uji Validitas akan mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013).

##### **A. *Convergent Validity***

*Convergent Validity* memiliki dua kriteria nilai yang dapat dievaluasi, yaitu menggunakan nilai *loading factor* atau nilai *Average Variance Extracted* (AVE).

###### **1) Nilai Loading Factor**

Output hasil estimasi *outer loading* diukur dari korelasi antara skor indikator (instrumen) dengan konstruknya (variabel). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0,70 atau 0,6 sudah dianggapa cukup. Apabila ada indikator yang tidak memenuhi syarat ini maka harus dibuang. Adapun hasil *convergent validity* tahap pertama dalam penelitian pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4.** Hasil *Outer Loading* Uji *Convergent Validity*

	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	Mutasi	Promosi	Ket.
<b>X1.1</b>			0.833		Valid
<b>X1.2</b>			0.638		Valid
<b>X1.3</b>			0.808		Valid
<b>X1.4</b>			0.848		Valid
<b>X1.5</b>			0.882		Valid

<b>X2.1</b>				0.940	Valid
<b>X2.2</b>				0.921	Valid
<b>X2.3</b>				0.877	Valid
<b>X2.4</b>				0.838	Valid
<b>X2.5</b>				0.921	Valid
<b>Y.1</b>	0.783				Valid
<b>Y.2</b>	0.807				Valid
<b>Y.3</b>	0.846				Valid
<b>Y.4</b>	0.841				Valid
<b>Y.5</b>	0.913				Valid
<b>Z.1</b>		0.881			Valid
<b>Z.2</b>		0.941			Valid
<b>Z.3</b>		0.832			Valid
<b>Z.4</b>		0.912			Valid
<b>Z.5</b>		0.918			Valid

Sumber : Data primer diolah, 2025

Output nilai *loading factor* pengujian tahap kesatu ini semua pernyataan variabel mutasi, promosi, motivasi dan kepuasan kerja memiliki nilai  $>$  loading factor 0,7 sehingga semua dikatakan valid. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator/pernyataan yang digunakan berhasil mengukur korelasi antara skor indikator/pernyataan dengan konstruknya/variabel, sehingga mendukung validitas konstruk model pengukuran.

## 2) Average Variance Extracted (AVE)

Output hasil estimasi *average variance extracted* (AVE) dapat dilihat pada Tabel 4.5. Variabel dikatakan valid jika memiliki nilai *average variance extracted* (AVE)  $> 0,5$ .

**Tabel 4.5.** Hasil AVE Uji Convergent Validity

<b>Variabel</b>	<i>Average variance extracted</i>	<b>Keterangan</b>
Kepuasan Kerja	0.705	Valid
Motivasi Kerja	0.806	Valid
Mutasi	0.650	Valid
Promosi	0.810	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2025

Nilai AVE masing masing variabel adalah kepuasan kerja sebesar 0.705, motivasi kerja sebesar 0.806, mutasi sebesar 0.650, dan promosi sebesar 0.810. Keempat variabel ini memiliki nilai  $\geq 0.50$ , artinya keempat variabel tersebut dikategorikan sebagai valid.

### **B. Discriminant Validity (SEM-PLS)**

*Discriminant validity* digunakan untuk memastikan bahwa konstruk atau variabel dalam model pengukuran benar-benar mengukur hal yang berbeda atau tidak tumpang tindih satu sama lain. Dengan kata lain, *discriminant validity* mengukur sejauh mana konstruk yang berbeda dalam model pengukuran dapat dibedakan satu sama lain. *Discriminant validity* dapat diukur menggunakan salah satu dari tiga kriteria nilai yang akan dievaluasi, yaitu nilai *cross loading*, *Fornell-Larcker* dan *latent variable correlation*.

#### **1) Cross loading**

Indikator/pernyataan dinyatakan valid jika hubungan indikator/pernyataan dengan konstruknya/variabel (nilai *cross loading*) lebih tinggi dibandingkan dengan hubungannya dengan konstruk yang lain. Berikut ini hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS versi 4 dengan hasil *cross loading* sebagaimana tabel di bawah ini.

**Tabel 4.6. Hasil Cross Loading Uji Discriminant Validity**

Instrumen	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	Mutasi	Promosi	Ket.
X1.1	0.627	0.646	<b>0.833</b>	0.619	Valid
X1.2	0.463	0.400	<b>0.638</b>	0.523	Valid
X1.3	0.551	0.606	<b>0.808</b>	0.628	Valid
X1.4	0.646	0.632	<b>0.848</b>	0.677	Valid
X1.5	0.751	0.780	<b>0.882</b>	0.717	Valid
X2.1	0.702	0.704	0.696	<b>0.940</b>	Valid
X2.2	0.689	0.686	0.691	<b>0.921</b>	Valid
X2.3	0.621	0.626	0.625	<b>0.877</b>	Valid
X2.4	0.725	0.801	0.715	<b>0.838</b>	Valid
X2.5	0.711	0.697	0.807	<b>0.921</b>	Valid

Y.1	<b>0.783</b>	0.709	0.577	0.462	Valid
Y.2	<b>0.807</b>	0.735	0.627	0.589	Valid
Y.3	<b>0.846</b>	0.814	0.767	0.779	Valid
Y.4	<b>0.841</b>	0.785	0.574	0.656	Valid
Y.5	<b>0.913</b>	0.863	0.659	0.714	Valid
Z.1	0.801	<b>0.881</b>	0.689	0.674	Valid
Z.2	0.865	<b>0.941</b>	0.710	0.777	Valid
Z.3	0.803	<b>0.832</b>	0.707	0.603	Valid
Z.4	0.820	<b>0.912</b>	0.678	0.730	Valid
Z.5	0.894	<b>0.918</b>	0.712	0.732	Valid

Sumber : *Data primer diolah, 2025*

Nilai *Cross Loading* untuk variabel mutasi, promosi, motivasi dan kepuasan kerja memiliki nilai korelasi antara indicator (instrumen) dengan konstruksinya (Variebel) > indicator (instrumen) pada konstruk (Variebel) lainnya. Hasil uji *convergent validity* dan *discriminant validity* menunjukkan angka yang konsisten, dengan semua indikator dinyatakan valid. Hal ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan memiliki kecocokan yang baik dan mampu membedakan antara konstruk yang berbeda secara efektif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini valid.

## 2) *Latent variable correlation*

Latent variable correlation adalah bagian dari langkah-langkah untuk memeriksa *discriminant validity*, melihat seberapa besar hubungan antar konstruk dalam model. Korelasi yang tinggi antara konstruk dapat menunjukkan masalah diskriminasi validitas dan multikolinearitas. Output hasil estimasi pada tabel 4.7 sebagai berikut:

**Tabel 4.7.** Nilai *Latent Variable Correlation*, AVE dan Akar Kuadrat AVE

	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	Mutasi	Promosi	AVE	$\sqrt{AVE}$	Ket.
Kepuasan Kerja	1.000	0.933	0.765	0.770	0.705	<b>0.840</b>	Valid
Motivasi Kerja	0.933	1.000	0.779	0.786	0.806	<b>0.898</b>	Valid
Mutasi	0.765	0.779	1.000	0.789	0.650	<b>0.806</b>	Valid
Promosi	0.770	0.786	0.789	1.000	0.810	<b>0.900</b>	Valid

Sumber : *Data primer diolah, 2025*

Nilai Latent Variable Correlation dapat dilihat dengan **membandingkan nilai  $\sqrt{AVE}$** . Nilai akar AVE harus lebih besar dari nilai korelasi antar variabel laten pada **baris/kolom** yang sama. Jika hasilnya lebih besar maka diskriminan validitas terpenuhi. Berdasarkan hasil uji menunjukkan bahwa:

- Kepuasan Kerja ( $\sqrt{AVE} = 0.840$ ) Semua nilai korelasi di bawahnya (0.765, 0.770) lebih kecil dari 0.840, maka dapat disimpulkan Valid.
- Motivasi Kerja ( $\sqrt{AVE} = 0.898$ ): Semua nilai korelasi di bawahnya (0.779, 0.786) lebih kecil dari 0.898, maka dapat disimpulkan Valid.
- Mutasi ( $\sqrt{AVE} = 0.806$ ): Semua nilai korelasi di bawahnya (0.765, 0.779, 0.789) lebih kecil dari 0.806, maka dapat disimpulkan Valid.
- Promosi ( $\sqrt{AVE} = 0.900$ ): Semua nilai korelasi di bawahnya (0.770, 0.786, 0.789) lebih kecil dari 0.900, maka dapat disimpulkan Valid.

### 3) Fornell-Larcker

*Fornell-Larcker* digunakan secara efektif untuk memeriksa apakah konstruk dalam model PLS memiliki diskriminasi yang baik. Jika  $\sqrt{AVE}$  lebih besar dari nilai korelasi di baris yang sama, maka keterangan adalah Valid sedangkan Jika  $\sqrt{AVE}$  tidak lebih besar dari nilai korelasi di baris yang sama, maka keterangan adalah Tidak Valid. Hal ini menunjukkan bahwa model pengukuran valid dalam membedakan antara konstruk yang berbeda.

**Tabel 4.8.** Fornell-Larcker

	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	Mutasi	Promosi	Ket.
Kepuasan Kerja	0.839				Valid
Motivasi Kerja	0.933	0.898			Valid
Mutasi	0.765	0.779	0.806		Valid
Promosi	0.770	0.786	0.789	0.900	Valid

Sumber : *Data primer diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.8. diatas dapat diketahui bahwa:

- Nilai pada baris Kepuasan Kerja  $\sqrt{AVE} = 0.839$ , sedangkan nilai korelasi dengan variabel lain yaitu Motivasi Kerja (0.933), Mutasi (0.765), dan Promosi

(0.770) memiliki nilai lebih kecil dari 0.828 sehingga dikatakan valid.

- Nilai pada baris Motivasi Kerja  $\sqrt{AVE} = 0.898$ , sedangkan nilai korelasi dengan variabel lain yaitu Kepuasan Kerja, Mutasi dan Promosi memiliki nilai korelasi lebih kecil dari 0.898 sehingga dikatakan valid.
- Nilai pada baris Mutasi  $\sqrt{AVE} = 0.806$ , sedangkan korelasi dengan variabel lain yaitu Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Promosi memiliki nilai korelasi lebih kecil dari 0.806 sehingga dikatakan valid.
- Nilai pada baris Promosi  $\sqrt{AVE} = 0.900$ , sedangkan korelasi dengan variabel lain yaitu Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Mutasi memiliki nilai korelasi lebih kecil dari 0.900 sehingga dikatakan valid.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,6$ .

##### A. **Construct Reliability (SEM-PLS)**

*Construct Reliability* dapat analisis menggunakan salah satu dari dua cara ini, yaitu dengan menganalisis nilai *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability*. Kedua cara ini merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel.

###### 1) **Cronbach's Alpha**

*Cronbach's Alpha* adalah indikator penting dalam menguji reliabilitas variabel dalam model PLS-SEM. Nilai *Cronbach's Alpha* yang tinggi menunjukkan bahwa konstruk/variabel tersebut diukur dengan baik dan konsisten untuk validitas pengukuran dalam analisis PLS. Sebaliknya, jika nilai *Cronbach's Alpha* rendah, ini dapat mengindikasikan bahwa indikator/pernyataan yang digunakan tidak cukup reliabel dan perlu diperbaiki atau diganti.

**Tabel 4.9.** Nilai Cronbach's Alpha

<b>Variabel</b>	Cronbach's alpha	<b>Keterangan</b>
Kepuasan Kerja	0.894	Reliabel
Motivasi Kerja	0.939	Reliabel
Mutasi	0.863	Reliabel
Promosi	0.941	Reliabel

Sumber : *Data primer diolah, 2025*

Hasilnya analisis pada Tabel 4.9. menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk konstruk/variabel Kepuasan Kerja sebesar 0.894, Motivasi Kerja sebesar 0.939, variabel Mutasi sebesar 0.863 dan variabel Promosi sebesar 0.941. Semua nilai *Cronbach's Alpha* tersebut berada  $\geq 0.70$ . sehingga semua variabel memiliki reliabilitas yang baik.

## 2) *Composite reliability*

*Composite Reliability* digunakan untuk memastikan konsistensi internal dari indikator-indikator yang membentuk variabel laten. Dalam Smart PLS, Composite Reliability adalah alat utama untuk mengukur reliabilitas, dan nilai CR  $\geq 0.7$  dianggap memenuhi standar untuk penelitian.

**Tabel 4.10.** Nilai *Composite reliability*

<b>Variabel</b>	Composite reliability (rho_a)	<b>Keterangan</b>
Kepuasan Kerja	0.900	Reliabel
Motivasi Kerja	0.941	Reliabel
Mutasi	0.891	Reliabel
Promosi	0.943	Reliabel

Sumber : *Data primer diolah, 2025*

Hasilnya analisis ini menunjukkan bahwa nilai *Composite reliability* untuk konstruk/variabel Kepuasan Kerja sebesar 0.900, Motivasi Kerja sebesar 0.941,

Mutasi sebesar 0.891, dan Promosi sebesar 0.943. Semua nilai *Composite reliability* tersebut berada  $\geq 0.70$ . sehingga semua variabel memiliki reliabilitas yang baik.

#### 4.3.3 Uji Model

##### A. *Uji Model Fit (SEM-PLS)*

Uji model fit dilakukan dengan melihat hasil estimasi output SmartPLS versi 4.0 dibandingkan dengan kriteria seperti penjelasan pada tabel berikut.

**Tabel 4.11.** Hasil Uji Model Fit

Parameter	Rule of Thumb	Nilai Parameter	Keterangan
<b>SRMR</b>	Lebih Kecil dari 0.10	0.070	Fit
<b>d-ULS</b>	$> 0,05$	1.028	Fit
<b>d-G</b>	$> 0,05$	1.119	Fit
<b>Chi Square</b>	$\chi^2$ statistik $\geq \chi^2$ tabel	$525.649 > 31.410$	Fit
<b>NFI</b>	Mendekati nilai 1	0.772	Fit
<b>GoF</b>	<b>0.1</b> (GOF kecil), <b>0.25</b> (GOF moderate), <b>0.36</b> (GOF kuat)	0.758	Fit
<b>Q<sup>2</sup> Predictive Relevance</b>	<b>Q<sup>2</sup> &gt; 0:</b> Memiliki predictive relevance <b>Q<sup>2</sup> &lt; 0:</b> Kurang memiliki predictive relevance. <b>0.02</b> (Lemah) <b>0.15</b> (Moderate) <b>0.35</b> (Kuat)	$Q^2$ Kepuasan Kerja $0.716 > 0$ $Q^2$ Promosi $0.403 > 0$	Fit

Sumber : Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel uji model fit yang telah dilakukan dalam penelitian ini didapatkan data bahwa model ini dapat digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel laten dengan keyakinan bahwa model mencerminkan data secara akurat dan memiliki kemampuan prediktif yang relevan:

- 1) **SRMR (Standardized Root Mean Square Residual):** Nilai SRMR sebesar 0.070, yang lebih kecil dari batas maksimum 0.10, menunjukkan bahwa model memiliki kesesuaian yang baik antara data yang diamati dan model yang dihipotesiskan. Artinya, perbedaan antara matriks kovarians yang diobservasi dan

matriks kovarians model adalah kecil, sehingga model dianggap fit.

- 2) d-ULS (*Unweighted Least Squares Discrepancy*): Nilai d-ULS sebesar 1.028, yang lebih besar dari batas 0.05, menunjukkan bahwa struktur model tidak memiliki penyimpangan yang signifikan dan dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa model mendekati hubungan ideal yang diharapkan dari data.
- 3) d-G (*Geodesic Discrepancy*): Nilai d-G sebesar 1.119, yang juga lebih besar dari batas 0.05, menunjukkan bahwa model memiliki kesesuaian global yang baik, dan hubungan dalam model tidak menunjukkan perbedaan signifikan dibandingkan dengan data yang sebenarnya.
- 4) Chi-Square: Nilai statistik Chi-Square sebesar 525.649 lebih besar dari nilai tabel Chi-Square (31.410), yang berarti model dinyatakan fit. Ini menunjukkan bahwa model secara signifikan sesuai dengan data sampel, dan struktur model dapat menjelaskan hubungan antar variabel dengan baik.
- 5) NFI (*Normed Fit Index*): Nilai NFI sebesar 0.772, yang mendekati nilai ideal 1, menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang cukup baik meskipun tidak optimal. Hal ini menunjukkan bahwa model masih dapat diterima untuk menggambarkan data.
- 6) GoF (*Goodness of Fit*): Nilai GoF sebesar 0.758, yang berada di atas batas 0.36, menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian global yang sangat baik. Nilai ini menempatkan model dalam kategori goodness of fit yang kuat, yang berarti model sangat sesuai untuk menjelaskan hubungan antar variabel laten dalam penelitian.
- 7)  $Q^2$  *Predictive Relevance*: Nilai  $Q^2$  sebesar 0.716 untuk variabel Kepuasan Kerja menunjukkan kemampuan prediksi yang sangat kuat, sedangkan nilai  $Q^2$  sebesar 0.403 untuk variabel Promosi menunjukkan kemampuan prediksi yang cukup kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa model dapat secara relevan memprediksi variabel laten berdasarkan hubungan strukturalnya.

#### 4.3.4 Pengujian Hipotesis

##### Inner Model (SEM-PLS)

*Inner model* dalam PLS-SEM menggambarkan hubungan antar variabel

laten dan dievaluasi untuk melihat kekuatan serta signifikansi hubungan tersebut. Evaluasinya mencakup tiga aspek utama: Signifikansi hubungan (Pengujian Hipotesis), R Square dan Effect Size.

**a. R Square ( $R^2$ )**

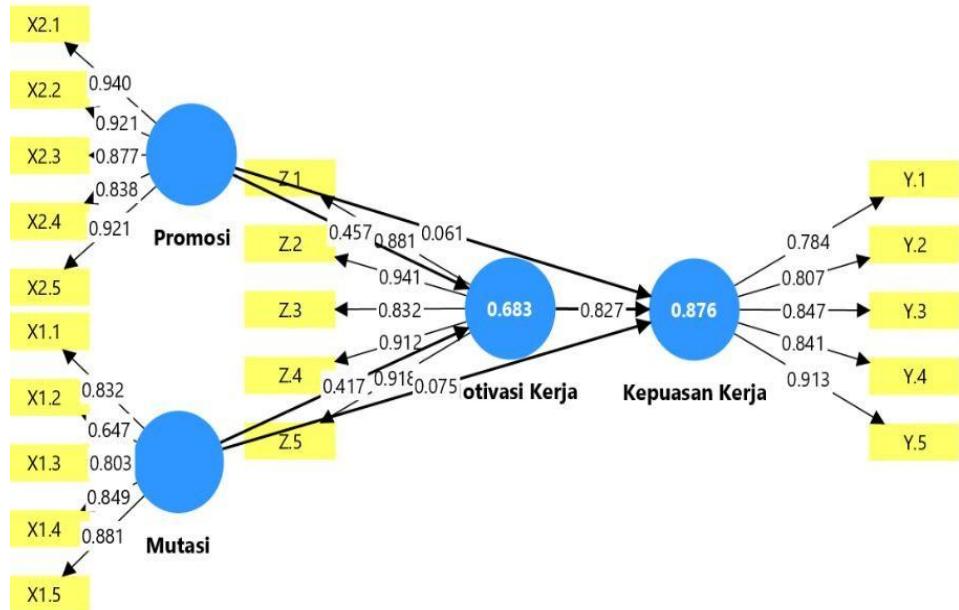
R-Square dalam PLS-SEM mengukur seberapa baik variabel independen laten dalam model dapat menjelaskan variabilitas variabel dependen laten. Nilai  $R^2$  menunjukkan kekuatan prediktif model secara keseluruhan. Nilai  $R^2$  berkisar dari 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan model yang lebih baik dalam menjelaskan varians. Berikut nilai R-Square dalam analisis ini.

**Tabel 4.12.** Hasil Uji R Square ( $R^2$ )

Var Dependen	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.874	0,872
Motivasi Kerja	0.684	0,678

Sumber : *Data primer diolah, 2025*

Berdasarkan hasil analisis diperoleh Nilai R-Square sebesar 0.874 untuk variabel Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa 87.4% variasi pada variabel ini dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, sementara sisanya 12.6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, sehingga hubungan antara variabel independen dan Kepuasan Kerja dapat dianggap sangat kuat. Sementara itu, nilai R-Square sebesar 0.684 untuk variabel Motivasi Kerja menunjukkan bahwa 68.4% variasi pada variabel ini dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, dengan 31.6% dipengaruhi oleh faktor eksternal. Nilai ini menunjukkan hubungan yang cukup sedang, artinya model mampu menjelaskan sebagian besar faktor yang memengaruhi Motivasi Kerja, meskipun masih ada banyak pengaruh dari luar model. Berikut gambar 2 output PLS SEM Algorithm untuk melihat  $R^2$  model penelitian.



Gambar 4.5. Output model PLS SEM Algorithm

### b. Signifikansi Hubungan

Uji signifikansi hubungan dalam PLS-SEM dilakukan untuk menentukan apakah hubungan antar variabel laten dalam model dapat dianggap signifikan secara statistik. Proses ini biasanya menggunakan teknik **bootstrapping**, di mana data di-resampling untuk menghitung nilai koefisien jalur (path coefficient) dan kesalahan standarnya. Hasilnya dilaporkan dalam bentuk nilai t-statistic atau p- value. Sebuah hubungan dianggap signifikan jika p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi yang telah ditentukan (dalam penelitian ini menggunakan signifikansi 0,05). Koefisien jalur yang signifikan menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen laten memiliki dukungan statistik yang kuat, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima. Berikut hasil *bootstrapping* model penelitian *direct effect* dan *indirect effect*.

#### 1) Hasil *bootstrapping* efek langung (*direct effect*)

Hasil *bootstrapping* efek langung (*direct effect*) dapat dilihat pada Tabel 4.13 sebagai berikut:

**Tabel 4.13.** Hasil Path Coefficient Bootstrapping direct effect

Koefisien Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Ket.
Mutasi -> Motivasi Kerja	0.417	0.419	0.093	4.467	0.000	Terbukti
Promosi -> Motivasi Kerja	0.457	0.453	0.096	4.763	0.000	Terbukti
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.827	0.823	0.070	11.873	0.000	Terbukti
Mutasi -> Kepuasan Kerja	0.075	0.076	0.065	1.147	0.126	Tidak Terbukti
Promosi -> Kepuasan Kerja	0.061	0.064	0.081	0.760	0.224	Tidak Terbukti

### 1. Pengaruh Mutasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil menunjukkan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0.417, T statistik 4.467 ( $>1.96$ ), dan P value 0.000 ( $<0.05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa mutasi yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, sejalan dengan teori Hasibuan (2017) bahwa mutasi yang memperhatikan kebutuhan dan potensi pegawai mampu memperbarui semangat kerja. Artinya, pelaksanaan mutasi yang tepat dapat mendorong peningkatan motivasi pegawai. Mutasi yang dilakukan secara adil, transparan, dan mempertimbangkan potensi individu mampu menciptakan semangat baru, rasa dihargai, dan peluang berkembang yang lebih besar, sehingga memotivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya.

### 2. Pengaruh Promosi terhadap Motivasi Kerja

Hasil menunjukkan bahwa Promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0.457, T statistik 4.763 ( $>1.96$ ), dan P value 0.000 ( $<0.05$ ). Ini menandakan bahwa promosi jabatan yang diberikan dengan mempertimbangkan prestasi, kompetensi, dan keadilan mampu meningkatkan semangat kerja pegawai. Ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi keadilan dan transparansi dalam promosi jabatan, maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai. Temuan ini

mendukung Robbins (2008) dan Herzberg (2003) bahwa promosi adalah faktor motivator yang kuat. Promosi memberikan pengakuan dan penghargaan yang meningkatkan rasa percaya diri serta komitmen dalam menjalankan tanggung jawab yang lebih besar.

### **3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif yang sangat signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0.827, T statistik 11.873 ( $>1.96$ ), dan P value 0.000 ( $<0.05$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Ini membuktikan bahwa ketika pegawai merasa termotivasi, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, maka kepuasan kerja mereka pun meningkat. Temuan ini konsisten dengan teori dua faktor Herzberg yang menyatakan bahwa motivasi mendorong keterlibatan emosional dalam pekerjaan. Pegawai yang termotivasi cenderung merasa lebih puas karena memiliki semangat, tujuan yang jelas, serta dorongan internal untuk menyelesaikan tugas secara optimal.

### **4. Pengaruh Mutasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil menunjukkan bahwa Mutasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0.075, T statistik 1.147 ( $<1.96$ ), dan P value 0.126 ( $>0.05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan mutasi yang diterapkan belum mampu secara langsung meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Mungkin hal ini terjadi karena mutasi yang dilakukan belum mempertimbangkan preferensi, keahlian, atau kesiapan individu sehingga tidak memberikan dampak berarti terhadap rasa puas dalam bekerja. Artinya, meskipun mutasi bisa menambah pengalaman, hal ini belum cukup untuk mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara langsung. Ini bisa terjadi jika proses mutasi dilakukan tanpa komunikasi yang jelas, atau tidak sesuai dengan harapan dan minat pegawai.

## 5. Pengaruh Promosi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil menunjukkan bahwa Promosi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0.061, T statistik 0.760 (<1.96), dan P value 0.224 (>0.05). Hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan yang dilakukan belum berdampak nyata terhadap tingkat kepuasan pegawai. Bisa jadi hal ini disebabkan oleh ketidaksesuaian ekspektasi pasca promosi atau kurangnya perubahan signifikan dalam beban kerja, fasilitas, atau penghargaan yang dirasakan setelah promosi. Hal ini menandakan bahwa promosi jabatan tidak secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja jika tidak disertai dengan motivasi yang kuat atau jika promosi dianggap tidak adil. Ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Surata & Paramarta, 2015) yang menunjukkan promosi tidak selalu meningkatkan kepuasan kerja apabila prosesnya tidak transparan atau merata.

- 2) Hasil *bootstrapping* efek tidak langsung langung (*indirect effect*)

Hasil *bootstrapping* efek tidak langsung (*Indirect effect*) dapat dilihat pada Tabel 4.14 sebagai berikut:

**Tabel 4.14.** Hasil *Path Coefficient Bootstrapping Indirect effect*

Koefisien Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics	P values	Ket.
Mutasi -> Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.345	0.346	0.086	4.022	0.000	Terbukti
Promosi -> Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.377	0.372	0.080	4.692	0.000	Terbukti

Sumber : *Data primer diolah, 2025*

### 1. Pengaruh Mutasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja

Hasil analisis jalur tidak langsung menunjukkan bahwa mutasi jabatan (X1) memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja

(Y) melalui motivasi kerja (Z) sebagai variabel intervening. Besarnya pengaruh tidak langsung ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,345, dengan T-statistik sebesar 4,022, yang lebih besar dari nilai kritis 1,96, serta P-value sebesar 0,000, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa mutasi jabatan mampu memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Artinya, ketika proses mutasi dilakukan secara tepat—dengan mempertimbangkan kompetensi, aspirasi, dan pengembangan karier karyawan—mutasi tersebut dapat membangkitkan semangat kerja, tantangan baru, dan rasa percaya diri, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Secara teoritis, hasil ini konsisten dengan pendekatan teori kebutuhan Maslow, di mana mutasi yang mendorong motivasi kerja akan memenuhi kebutuhan aktualisasi diri, penghargaan, atau pertumbuhan profesional, yang kemudian berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Meskipun pengaruh langsung mutasi terhadap kepuasan kerja mungkin tidak signifikan, hasil ini menggarisbawahi bahwa motivasi kerja memainkan peran kunci sebagai mediator dalam membangun kepuasan kerja yang lebih kuat melalui pengalaman mutasi jabatan. Karena hubungan langsung antara mutasi dan kepuasan kerja tidak signifikan, motivasi kerja berperan sebagai **full mediation**, yang berarti bahwa seluruh pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja terjadi melalui motivasi kerja.

**2. Pengaruh Promosi terhadap Kepuasan Kerja melalui motivasi kerja**  
Promosi jabatan juga memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0.377, T statistik 4.692 ( $>1.96$ ), dan P value 0.000 ( $<0.05$ ). Nilai-nilai ini mengindikasikan bahwa jalur mediasi melalui motivasi kerja adalah signifikan secara statistik, yang berarti promosi jabatan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara tidak langsung dengan terlebih dahulu

meningkatkan motivasi kerja mereka. Temuan ini memperkuat peran penting motivasi kerja sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara promosi dan kepuasan kerja. Promosi jabatan yang diberikan secara adil dan transparan cenderung meningkatkan rasa dihargai, tanggung jawab, dan semangat kerja karyawan. Dalam jangka panjang, hal ini menciptakan perasaan puas dalam bekerja karena individu merasa kebutuhannya akan aktualisasi diri dan penghargaan telah terpenuhi.

Dengan demikian, meskipun promosi jabatan mungkin tidak selalu memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja, pengaruh tidak langsungnya melalui motivasi kerja justru terbukti kuat dan signifikan. Ini sejalan dengan teori dua faktor Herzberg, yang menyatakan bahwa faktor-faktor motivasional seperti promosi akan mendorong motivasi intrinsik, yang kemudian berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Karena hubungan langsung antara mutasi dan kepuasan kerja tidak signifikan, motivasi kerja berperan sebagai **full mediation**, yang berarti bahwa seluruh pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja terjadi melalui motivasi kerja.

### c. Effect size ( $f^2$ )

Effect size ( $f^2$ ) digunakan untuk mengevaluasi dampak spesifik variabel independen terhadap prediksi variabel dependen. Pengukuran ini dilakukan dengan melihat perubahan nilai  $R^2$  setelah variabel independen tertentu dihilangkan dari model. Nilai  $f^2$  diinterpretasikan sebagai kecil jika kurang dari 0,02, sedang jika antara 0,02 dan 0,15, dan besar jika lebih dari 0,35. Dengan menghitung  $f^2$ , peneliti dapat mengidentifikasi variabel independen mana yang memiliki pengaruh paling besar terhadap variabel dependen dalam model, sehingga memberikan wawasan lebih dalam tentang dinamika hubungan antar variabel laten.

**Tabel 4.15.** Hasil uji effect size ( $f^2$ )

Variabel	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	Mutasi	Promosi
Kepuasan Kerja				
Motivasi Kerja	1.747			
Mutasi	0.014	0.207		
Promosi	0.009	0.248		

Sumber : *Data primer diolah, 2025*

Berdasarkan hasil Tabel 4.15 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mutasi → Motivasi Kerja

Nilai  $f^2$ : 0.207

Interpretasi:

Pengaruh Mutasi terhadap Motivasi Kerja tergolong sedang. Artinya, mutasi memiliki kontribusi yang cukup berarti dalam meningkatkan motivasi kerja. Hal ini mendukung temuan sebelumnya bahwa mutasi yang dilakukan secara baik dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.

2. Promosi → Motivasi Kerja

Nilai  $f^2$ : 0.248

Interpretasi:

Pengaruh Promosi terhadap Motivasi Kerja termasuk dalam kategori sedang hingga mendekati besar. Artinya, promosi memberikan pengaruh substansial dalam meningkatkan motivasi kerja. Pemberian promosi yang tepat sasaran dan adil dapat menjadi pendorong kuat terhadap semangat kerja pegawai.

3. Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja

Nilai  $f^2$ : 1.747

Interpretasi:

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja termasuk sangat besar.

Nilai ini jauh melebihi ambang batas besar (0.35), yang menunjukkan bahwa Motivasi Kerja merupakan faktor dominan yang mempengaruhi Kepuasan Kerja. Artinya, jika variabel motivasi kerja dikeluarkan dari model, maka daya prediksi model terhadap kepuasan kerja akan sangat menurun.

#### 4. Mutasi → Kepuasan Kerja

Nilai  $f^2$ : 0.014

Interpretasi:

Pengaruh Mutasi terhadap Kepuasan Kerja tergolong sangat kecil, bahkan hampir tidak memberikan kontribusi signifikan dalam menjelaskan perubahan Kepuasan Kerja. Ini sejalan dengan hasil p-value sebelumnya yang tidak signifikan. Artinya, meskipun ada hubungan, pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja sangat lemah.

#### 5. Promosi → Kepuasan Kerja

Nilai  $f^2$ : 0.009

Interpretasi:

Pengaruh Promosi terhadap Kepuasan Kerja sangat kecil dan tidak signifikan. Nilai ini mendekati nol, mengindikasikan bahwa promosi tidak berkontribusi besar dalam menjelaskan variasi Kepuasan Kerja secara langsung dalam model.

#### Kesimpulan Analisis $f^2$

Variabel yang memiliki efek paling besar terhadap Kepuasan Kerja adalah Motivasi Kerja ( $f^2 = 1.747$ ). Mutasi dan Promosi tidak berkontribusi besar langsung terhadap Kepuasan Kerja, namun memiliki kontribusi sedang terhadap Motivasi Kerja. Maka, Motivasi Kerja berfungsi sebagai mediator penting dalam menjembatani pengaruh Mutasi dan Promosi terhadap Kepuasan Kerja.

#### 4.3.5. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mutasi, promosi jabatan terhadap kepuasan kerja SDM dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karanganyar. Pembahasan masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

##### a. Pengaruh mutasi kerja (X1) terhadap motivasi kerja (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pengaruh positif berarti bahwa semakin baik kebijakan mutasi diterapkan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai. Signifikan menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak terjadi karena kebetulan semata, melainkan memiliki makna statistik yang kuat. Keterkaitan antar indikator juga memperkuat temuan ini. Misalnya, perpindahan jabatan dan lokasi kerja yang sesuai dengan keahlian dan kenyamanan pegawai berpotensi meningkatkan semangat kerja dan peluang pengembangan diri. Begitu pula, kejelasan alasan mutasi dan partisipasi pegawai dalam prosesnya mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab, pengakuan, dan kebutuhan berprestasi. Dengan demikian, mutasi yang dilaksanakan secara adil, terencana, dan memperhatikan potensi individu bukan hanya menjadi alat administratif, tetapi juga dapat berperan sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Farianda (2013) yang menunjukkan bahwa mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, serta penelitian Novitasari Eviyanti et al. (2023) yang menyatakan bahwa pola mutasi yang tepat dapat mendorong peningkatan motivasi kerja secara positif.

**H1 diterima: Mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja**

##### b. Pengaruh promosi jabatan (X2) terhadap motivasi kerja (Z)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik persepsi pegawai terhadap proses promosi jabatan yang berlaku di organisasi, maka

semakin tinggi pula motivasi kerja yang dirasakan oleh pegawai. Pengaruh positif mengindikasikan bahwa promosi jabatan yang dilaksanakan secara adil, transparan, dan berbasis kompetensi akan mendorong peningkatan semangat dan dorongan kerja pegawai. Sementara itu, signifikan berarti bahwa hubungan tersebut tidak bersifat kebetulan dan memiliki kekuatan statistik yang dapat dijadikan dasar pertimbangan kebijakan manajerial. Jika ditinjau dari hubungan antar indikator, promosi jabatan yang mencakup aspek kesesuaian promosi dengan prestasi kerja, keadilan dalam proses seleksi, dan ketersediaan peluang karier, sangat berkorelasi dengan indikator motivasi kerja seperti pengakuan atas prestasi, peningkatan rasa tanggung jawab, serta kebutuhan untuk berkembang dan berprestasi lebih tinggi. Promosi yang tepat akan meningkatkan kepercayaan diri pegawai dan membuat mereka merasa dihargai oleh organisasi, sehingga memperkuat motivasi internal mereka. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Sudiarta dan Sumartana (2017) yang menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja sumber daya manusia. Dalam penelitian tersebut, motivasi kerja juga menjadi variabel mediasi yang memperkuat pengaruh promosi terhadap kepuasan kerja. Selain itu, Margiyanti dan Titing Widyastuti (2023) juga menyatakan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, di mana adanya kejelasan jenjang karier mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja dan komitmen dalam organisasi. Oleh karena itu, promosi jabatan tidak hanya menjadi bentuk penghargaan, tetapi juga menjadi pendorong strategis dalam menciptakan motivasi kerja yang berkelanjutan.

**H2 diterima: Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja**

**c. Pengaruh motivasi kerja (Z) terhadap kepuasan kerja SDM (Y)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh positif berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Pegawai yang termotivasi, baik oleh faktor intrinsik seperti kebutuhan berprestasi dan tanggung jawab, maupun oleh faktor

ekstrinsik seperti penghargaan dan pengakuan, cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Sementara itu, signifikan menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja dalam penelitian ini benar-benar bermakna secara statistik dan bukan terjadi secara kebetulan.

Hubungan ini dapat dipahami lebih dalam dengan meninjau keterkaitan antar indikator. Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini mencakup kebutuhan akan prestasi, rasa tanggung jawab, pengakuan, peluang pengembangan diri, dan semangat kerja baru. Ketika indikator-indikator ini tinggi, maka indikator kepuasan kerja seperti rasa nyaman dalam bekerja, penghargaan terhadap organisasi, loyalitas, dan kepuasan terhadap lingkungan kerja juga meningkat. Sebagai contoh, pegawai yang merasa memiliki kesempatan berkembang akan cenderung lebih terlibat dalam pekerjaannya dan merasa puas karena pekerjaannya mendukung tujuan hidup dan aktualisasi diri mereka.

Temuan ini selaras dengan penelitian Tella (2007) yang menyatakan bahwa motivasi kerja sangat berkorelasi dengan kepuasan kerja, karena motivasi mendorong individu untuk menjalankan tugas secara optimal, yang pada akhirnya memberikan rasa puas terhadap apa yang dicapai. Demikian pula, Adigun dan Stephenson (2001) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai di dua konteks budaya yang berbeda (Amerika dan Nigeria), yang menunjukkan bahwa hubungan ini bersifat universal. Nency (2007) dan Hendra (2013) juga menguatkan temuan ini dalam konteks organisasi di Indonesia, di mana kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi yang dimiliki oleh pegawai. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam membentuk persepsi positif pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja secara menyeluruh.

**H3 diterima: motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja SDM**

#### **d. Pengaruh mutasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh positif menunjukkan bahwa secara arah hubungan, mutasi yang dijalankan dengan baik berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, namun karena tidak signifikan secara statistik, maka efek tersebut belum cukup kuat untuk dijadikan dasar kesimpulan yang meyakinkan. Artinya, meskipun mutasi cenderung memberikan pengalaman baru, tantangan, atau pembelajaran, hal tersebut belum tentu membuat pegawai merasa puas, terutama jika proses mutasinya tidak sesuai harapan atau tanpa persiapan yang matang.

Keterkaitan antar indikator dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa mutasi yang tidak melibatkan pegawai secara partisipatif, atau dilakukan tanpa mempertimbangkan kecocokan jabatan, lokasi kerja, dan kejelasan tujuan mutasi, dapat menyebabkan pegawai merasa cemas, tidak dihargai, atau bahkan tertekan. Sementara indikator kepuasan kerja seperti kenyamanan, pengakuan, dan keterlibatan dalam organisasi memerlukan rasa aman dan stabil dari lingkungan kerja. Jika mutasi dilakukan secara sepihak atau dianggap sebagai beban, maka hal tersebut akan berdampak negatif terhadap kepuasan, meskipun secara formal pegawai tetap menjalankan tugasnya.

Hasil ini sejalan dengan temuan sebelumnya oleh Herdyana (2024), Putri et al. (2022), dan Mantouw et al. (2022) yang menyatakan bahwa mutasi SDM memang memiliki arah pengaruh yang positif, tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, dalam banyak kasus, mutasi belum mampu menciptakan efek nyata terhadap tingkat kepuasan pegawai, baik secara keseluruhan maupun sebagian (parsial). Penjelasan lebih lanjut dapat dilihat melalui teori kebutuhan Maslow (1954), di mana kebutuhan dasar seperti keamanan kerja (security) dan pengakuan sosial harus terlebih dahulu dipenuhi agar seseorang merasa puas dalam bekerja. Jika mutasi justru mengancam rasa aman, memutus hubungan sosial yang sudah mapan, atau tidak memberikan kejelasan posisi dan jenjang karier, maka

pegawai cenderung tidak merasakan peningkatan kepuasan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk merancang kebijakan mutasi yang lebih humanistik, adaptif, dan berbasis dialog agar mampu memberikan dampak nyata terhadap kesejahteraan psikologis dan kepuasan pegawai.

**H4 ditolak: Mutasi berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja SDM.**

**e. Pengaruh promosi jabatan (X2) terhadap kepuasan kerja (Y)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh positif menunjukkan bahwa secara arah, promosi jabatan memiliki kecenderungan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, namun karena tidak signifikan secara statistik, artinya hubungan tersebut tidak cukup kuat untuk menyimpulkan adanya pengaruh yang nyata dan konsisten di dalam populasi yang diteliti. Hal ini menandakan bahwa promosi jabatan tidak secara otomatis menciptakan kepuasan kerja, terutama jika dalam pelaksanaannya tidak disertai dengan motivasi internal pegawai yang tinggi, kejelasan sistem penilaian, serta perlakuan yang adil dan transparan.

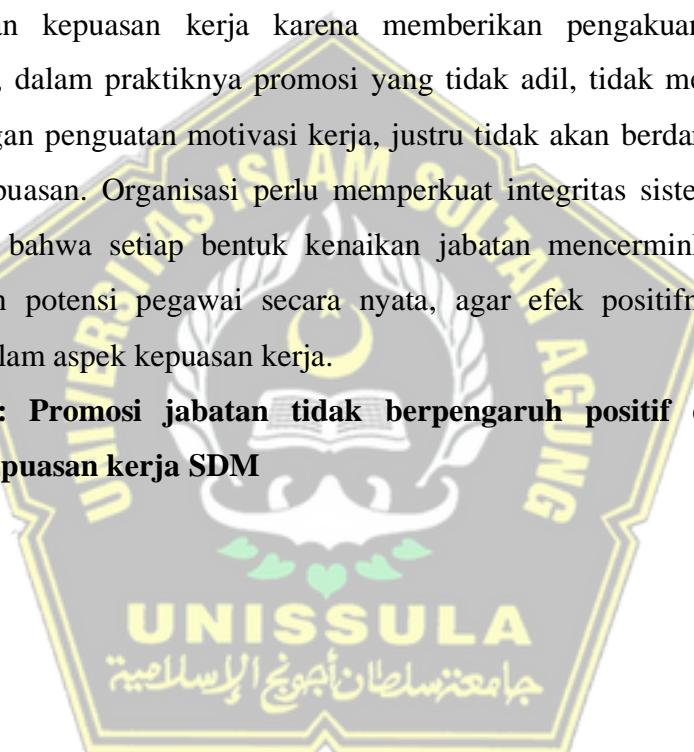
Keterkaitan antar indikator juga menunjukkan bahwa keadilan dalam proses promosi, kecocokan antara jabatan baru dan kompetensi pegawai, serta kepastian peningkatan tanggung jawab dan fasilitas kerja, sangat berperan dalam membentuk persepsi pegawai terhadap promosi. Jika pegawai tidak merasakan manfaat nyata dari promosi yang diterimanya—baik dalam bentuk penghargaan, pengakuan, maupun peningkatan kesejahteraan—maka promosi tersebut tidak akan berdampak secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Bahkan, dalam beberapa kasus, promosi yang dianggap tidak layak atau terlalu administratif justru menimbulkan tekanan dan ketidakpuasan.

Temuan ini diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu. Hannes Widjaja et al. (2021) menyatakan bahwa promosi tidak selalu berdampak positif terhadap kepuasan kerja apabila prosesnya tidak akuntabel dan tidak didasarkan pada kinerja nyata. Imelda (2022) juga menemukan bahwa promosi tanpa transparansi dapat

menimbulkan persepsi negatif, terutama dalam organisasi yang memiliki struktur hirarki yang kaku. Sementara itu, Cindy Khumairah (2021) menjelaskan bahwa dalam konteks organisasi publik, promosi jabatan sering kali tidak diikuti dengan perbaikan fasilitas, penyesuaian tanggung jawab, atau komunikasi yang efektif, sehingga tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap tingkat kepuasan pegawai.

Dengan demikian, meskipun secara teoritis promosi jabatan dapat meningkatkan kepuasan kerja karena memberikan pengakuan dan peluang berkembang, dalam praktiknya promosi yang tidak adil, tidak merata, atau tidak disertai dengan penguatan motivasi kerja, justru tidak akan berdampak signifikan terhadap kepuasan. Organisasi perlu memperkuat integritas sistem promosi dan memastikan bahwa setiap bentuk kenaikan jabatan mencerminkan nilai kerja, prestasi, dan potensi pegawai secara nyata, agar efek positifnya benar-benar dirasakan dalam aspek kepuasan kerja.

**H5 ditolak: Promosi jabatan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja SDM**



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dari model SEM-PLS, penelitian ini menyimpulkan beberapa poin penting mengenai pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karanganyar.

1. Mutasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi yang adil, transparan, dan mempertimbangkan potensi serta keinginan pegawai dapat meningkatkan semangat kerja. Temuan ini sejalan dengan teori Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa mutasi dapat memperbarui semangat kerja jika dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan individu.
2. Promosi jabatan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Promosi yang dilakukan berdasarkan kompetensi, prestasi, dan keadilan berperan sebagai faktor motivator yang kuat (Robbins, 2008; Herzberg, 2003). Promosi memberikan pengakuan, tanggung jawab baru, dan peluang untuk berkembang yang mendorong peningkatan motivasi pegawai.
3. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mendukung teori dua faktor Herzberg yang menyatakan bahwa motivasi merupakan pendorong utama kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih baik karena merasa dihargai, memiliki tujuan jelas, serta terdorong untuk berkinerja optimal.
4. Mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Meskipun mutasi dapat memberikan pengalaman baru, namun jika tidak dilakukan

secara komunikatif dan sesuai preferensi pegawai, maka tidak akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan mutasi perlu diimbangi dengan dukungan adaptasi dan pengakuan yang sesuai.

5. Promosi jabatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketidaksesuaian ekspektasi pasca promosi atau kurangnya peningkatan fasilitas, tanggung jawab, dan pengakuan dapat menyebabkan promosi tidak memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan. Artinya, promosi yang tidak dibarengi dengan sistem penghargaan dan penguatan motivasi internal akan kehilangan efektivitasnya.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dari temuan ini menunjukkan bahwa manajemen KPP Pratama Karanganyar perlu memperhatikan aspek motivasi kerja sebagai kunci utama dalam meningkatkan kepuasan pegawai. Oleh karena itu:

- Mutasi harus dirancang secara strategis, mempertimbangkan kesiapan, minat, dan potensi pegawai agar tidak menimbulkan resistensi atau ketidaknyamanan.
- Promosi jabatan perlu dilakukan secara objektif, adil, dan transparan agar pegawai merasa dihargai dan terdorong untuk meningkatkan kinerja.
- Pemberian umpan balik, penghargaan, pelatihan, dan peluang pengembangan diri sangat penting untuk meningkatkan motivasi intrinsik pegawai yang berdampak langsung pada kepuasan kerja.

## 5.3 Implikasi Strategis

Secara strategis, hasil penelitian ini memberikan arah bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang berbasis pada pemberdayaan dan motivasi. Organisasi publik seperti KPP Pratama Karanganyar dapat mengambil langkah-langkah berikut:

- Menyusun sistem manajemen karier yang lebih adaptif dan fleksibel, termasuk penempatan ulang dan promosi berdasarkan hasil asesmen kompetensi.
- Membangun budaya kerja yang mendukung pertumbuhan motivasi kerja melalui komunikasi terbuka, transparansi kebijakan, dan keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan.
- Menjadikan motivasi kerja sebagai indikator kinerja non-keuangan yang dipantau secara berkala dalam evaluasi organisasi.

#### 5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

- Penelitian hanya dilakukan di satu unit instansi, yaitu KPP Pratama Karanganyar, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke instansi lain.
- Instrumen pengukuran berupa kuesioner bersifat self-report, yang rentan terhadap bias subjektivitas responden.
- Model penelitian bersifat kuantitatif dan tidak menangkap dimensi kualitatif seperti persepsi mendalam, emosi, dan konteks sosial dari mutasi dan promosi.

#### 5.5 Agenda Penting Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah diidentifikasi, terdapat beberapa agenda penting yang dapat dilakukan dalam penelitian-penelitian selanjutnya untuk memperluas, memperdalam, dan menyempurnakan pemahaman terhadap pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja, khususnya dengan mempertimbangkan peran motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Pertama, karena penelitian ini hanya dilakukan pada satu instansi vertikal yaitu KPP Pratama Karanganyar, maka penelitian lanjutan disarankan dilakukan

pada beberapa KPP lain atau instansi pemerintah berbeda baik secara geografis maupun struktural, agar hasilnya lebih representatif dan dapat digeneralisasikan secara nasional. Studi komparatif antar instansi atau wilayah juga dapat mengungkap dinamika implementasi kebijakan SDM yang lebih kompleks dan beragam.

Kedua, untuk mengatasi keterbatasan dari penggunaan kuesioner self-report yang rentan terhadap bias persepsi dan subjektivitas, maka agenda penelitian mendatang dapat memasukkan pendekatan triangulasi data, seperti mengombinasikan hasil survei dengan data observasi, wawancara mendalam, atau penilaian kinerja dari atasan langsung. Hal ini akan membantu memperoleh data yang lebih objektif dan kontekstual dalam menilai dampak nyata dari mutasi dan promosi terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

Ketiga, model penelitian yang digunakan bersifat kuantitatif, sehingga belum mampu menangkap aspek kualitatif yang penting seperti persepsi personal, pengalaman emosional, makna subjektif, dan dimensi relasional dari kebijakan mutasi dan promosi. Oleh karena itu, penelitian di masa mendatang sangat disarankan menggunakan pendekatan metode campuran (mixed methods) yang menggabungkan analisis statistik dengan eksplorasi naratif atau studi kasus. Pendekatan ini akan memperkaya interpretasi data dan menghasilkan insight yang lebih holistik serta mendalam tentang pengalaman pegawai dalam konteks manajemen SDM sektor publik.

Dengan memperhatikan agenda-agenda tersebut, diharapkan penelitian ke depan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang lebih komprehensif terhadap pengembangan kebijakan mutasi dan promosi jabatan, serta pengelolaan motivasi dan kepuasan kerja pegawai dalam organisasi pemerintah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adigun, A. A., & Stephenson, R. (2001). *Job motivation and satisfaction in cross-cultural settings: A comparative study of the U.S. and Nigeria*. Journal of International Business.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Pustaka Setia.
- Betty Magdalena, & Rulyati, O. (2019). *Manajemen SDM untuk Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Cindy Khumairah. (2021). *Analisis Dampak Promosi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai*. Jurnal Administrasi Publik.
- Dessler, G. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Farianda, R. (2013). *Pengaruh mutasi kerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai*. Jurnal Ilmu Administrasi.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1992). *Human resources management: Some new directions*. Journal of Management.
- Fiester, W., et al. (2008). *Human Capital Mobility and Performance*. Human Resource Development Review.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi analisis multivariante dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2014). *Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link?*. Journal of Management & Organization, 20(2), 240–257.
- Hasibuan, M. S. P. (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen dasar, pengertian dan masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Organisasi dan motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P., et al. (2019). *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendra. (2013). *Motivasi dan Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil*. Jurnal Ilmu Administrasi Publik.
- Herzberg, F. (2003). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (2008). *One More Time: How Do You Motivate Employees?*. Harvard Business Review.
- Imelda. (2022). *Keadilan Prosedural dalam Promosi Jabatan dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja*. Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mantouw, A. M., Parengkuan, J. E., & Sendow, G. M. (2022). *Pengaruh mutasi*

- terhadap kepuasan kerja. Jurnal EMBA.*
- Margiyanti, & Widyastuti, T. (2023). *Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja Pegawai*. Jurnal Ekonomi dan Manajemen.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Nency. (2007). *Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan*. Jurnal Psikologi.
- Novitasari Eviyanti, et al. (2023). *Pola Mutasi dan Dampaknya terhadap Motivasi Kerja*. Jurnal Administrasi dan Organisasi.
- Nurcahyani, L. (2017). *Pengaruh mutasi dan promosi terhadap kepuasan kerja pegawai*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis.
- Ortega, J. (2001). *Job rotation as a learning mechanism*. Management Science, 47(10), 1361–1370.
- Putri, A. P., Fikri, R. H., & Anggraini, A. (2022). *Pengaruh Mutasi terhadap Kepuasan Kerja*. Jurnal Ilmu Manajemen.
- Rahmawati, A., & Adiwati, P. (2021). *Pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja pegawai*. Jurnal Ilmu Manajemen.
- Raju, G. (2016). *The impact of job rotation on employee satisfaction*. Journal of Business Studies.
- Rivai, V. (2010). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Setioningtyas, E., & Dyatmika, A. (2020). *Pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja*. Jurnal Bisnis dan Akuntansi.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sudaryo, A., et al. (2018). *Kepuasan kerja dan faktor-faktornya*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sudiarta, M., & Sumartana, I. M. (2017). *Promosi jabatan dan motivasi kerja*. Jurnal Manajemen dan Bisnis.
- Surata, I. K., & Paramarta, I. M. (2015). *Promosi dan mutasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja*. Jurnal Ekonomi.
- Tella, A. (2007). *The impact of motivation on employee performance and satisfaction*. Journal of Business and Management Review.
- Wyk, J., van der Walt, F., & Botha, C. (2018). *Workplace transfers and their influence on job satisfaction: A case study*. SA Journal of Human Resource Management.
- Yuwono, H. (2015). *Perilaku organisasi: Teori dan praktik*. Surabaya: Unesa Press.