

**PENGARUH MUTASI, PROMOSI DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI TETAP MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL *INTERVENING* DI PT. BPR TRIDANA KENCANA  
SITUBONDO**

Malik Fahri Mustofa

[malikmustofa13@gmail.com](mailto:malikmustofa13@gmail.com)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Siti Soeliha

[siti\\_soleha@unars.ac.id](mailto:siti_soleha@unars.ac.id)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Ida Subaida

[ida\\_subaida@unars.ac.id](mailto:ida_subaida@unars.ac.id)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

**ABSTRACT**

*The purpose of this study is to determine the Effect of Mutation, Promotion and Compensation on Permanent Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. BPR Tridana Kencana Situbondo. The sampling technique used in this study was a saturated sample of 37 permanent employees. Data analysis and hypothesis testing in this study used the Structural Equation Model - Partial Least Square (PLS-SEM) The results of the study showed that Mutation had a significant positive effect on Job Satisfaction, Promotion had a significant positive effect on Job Satisfaction, Compensation had a positive but not significant effect on Job Satisfaction, Mutation had a significant negative effect on Employee Performance, Promotion had a significant negative effect on Employee Performance, Compensation had a positive but not significant effect on Job Satisfaction, Job Satisfaction had a significant positive effect on Employee Performance, Mutation had a significant positive effect on Employee Performance through Job Satisfaction, Promotion had a positive effect significant on employee performance through job satisfaction, compensation has a positive but not significant effect on employee performance through job satisfaction*

**Keywords:** *Mutation, Promotion, Compensation, Job satisfaction, Employee performance.*

**I. PENDAHULUAN**

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan maupun kinerja karyawan adalah mutasi karyawan. Menurut Siagian (2017:23), “Mutasi berfungsi untuk memberikan pengalaman baru, memperluas pengetahuan dan keterampilan karyawan, menghindari kejenuhan, untuk mengisi lowongan yang ada, dan meningkatkan motivasi karyawan”. Mutasi jabatan merupakan sebuah tindakan yang dilakukan untuk memindahkan karyawan ke posisi baru, guna menjamin kelancaran dalam kegiatan organisasi, dengan mutasi jabatan, maka setiap kegiatan dalam organisasi dapat berjalan dengan baik.

Selain mutasi, promosi jabatan juga sangat diperlukan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawannya. Zainal dan Rivai (2014:155) menyatakan bahwa “Peningkatan promosi ini umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah atas usaha dan prestasi yang di raih atas usaha dan prestasinya di masa lalu”.

Selain itu faktor yang tidak kalah pentingnya dalam mempengaruhi kepuasan kerja serta kinerja karyawan adalah kompensasi. Kompensasi menurut Hartatik (2014:242) dapat didefinisikan “Sebagai bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah karyawan

berikan untuk kemajuan perusahaan”.

Kepuasan kerja pegawai merupakan hal yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan yang berbeda-beda pasti dimiliki oleh setiap individu. Hasibuan (2018:202) yang menyatakan “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja”.

Bagi perusahaan kinerja karyawan menjadi salah variabel terpenting keberhasilan suatu perusahaan. Hal ini ternyata berjalan lurus dengan beberapa pendapat para ahli tentang pengertian kinerja. Mangkunegara (2019:67) mengatakan “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”.

Fenomena yang terjadi saat ini terjadinya mutasi yaitu kurangnya sumber daya yang memadai dalam pelaksanaan mutasi pegawai yang masih didasarkan pada pertimbangan pada masa kerja, pengalaman kerja (*seniority system*) dari pegawai bukan dari kompetensinya, hal tersebut menyebabkan belum tentu mampu atau mumpuni untuk memangku jabatan yang lowong. Hal ini akan menimbulkan ketidakpuasan kerja bagi karyawan yang nantinya akan menurunkan kinerja karyawan tersebut. Hal ini tentu saja membawa dampak yang sangat tidak menguntungkan bagi Bank karena karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan yang rendah akan

menghasilkan kinerja yang rendah pula.

Pada dasarnya Promosi yang dilakukan oleh PT. BPR Tridana Kencana Situbondo adalah dengan masa kerja 10 Tahun, baru karyawan yang bersangkutan diberikan promosi. Dengan kinerja yang sangat baik seharusnya PT. BPR Tridana Kencana Situbondo seharusnya memberikan promosi kepada karyawan yang berprestasi. Sedangkan untuk karyawan yang diberikan mutasi terdapat 2 alasan yaitu permintaan sendiri, dan turunnya performa karyawan tersebut. Kompensasi yang diberikan Oleh PT. BPR Tridana Kencana Situbondo tidak sesuai dengan standar UMR yang telah ditetapkan di Kabupaten Situbondo, Selain Gaji Karyawan Juga memperoleh Tunjangan dan Jaminan Kesehatan (BPJS). Berdasarkan uraian dan fenomena di atas maka menjadi dasar bagi penulis untuk mengetahui “Pengaruh Mutasi, Promosi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Tetap Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* di PT. BPR Tridana Kencana Situbondo”.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan karena merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang fokus terhadap pengelolaan dan mengatur unsur dari sumber daya manusia secara baik, benar, efektif, dan efisien supaya dapat memperoleh kinerja yang pas serta tenaga kerja yang puas dengan

pekerjaannya. Handoko (2015:4) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”.

### **Mutasi Jabatan**

Menurut Hasibuan (2018:102) menyatakan “Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.” Menurut Siagian (2017:172) “Mutasi berarti penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama.

Menurut Hasibuan (2018:104) Indikator Mutasi terdiri dari:

- 1) Pengalaman.  
Memiliki pengalaman sesuai dengan bidangnya, mempunyai pekerjaan yang mendukung pekerjaannya dan mempunyai jam terbang yang tinggi.
- 2) Pengetahuan.  
Memahami tugas pokok dan fungsi, mengetahui kebijakan-kebijakan tentang mutasi dan memahami mengenai 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, dan memiliki skill yang mampu diandalkan.

### 5) Tanggung jawab.

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

### **Promosi Jabatan**

Ardana (2020:106) menyatakan bahwa “Promosi jabatan ialah suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan yang lain, pada hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dibandingkan dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri karyawan pada waktu sebelumnya”.

Simamora (2016:235) merumuskan indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan sebagai berikut:

- 1) Kesempatan  
Promosi jabatan dalam perusahaan harus memperhatikan kesesuaian antara latar belakang Pendidikan dengan persyaratan jabatan yang ditetapkan oleh manajemen.
- 2) Kemampuan  
Promosi jabatan dalam perusahaan harus dilakukan dengan memperhatikan pengalaman kerja dengan turut mempertimbangkan kreatifitas karyawan dalam bekerja.
- 3) Keadilan  
Perusahaan harus melaksanakan promosi jabatan secara adil dengan memperhatikan kompensasi karyawan dan mempertimbangkan kinerja karyawan.

- 4) Prosedur Promosi jabatan dalam perusahaan harus memiliki prosedur pelaksanaan yang bakudan dilakukan sesuai dengan prosedur.

### **Kompensasi**

Kadarisman (2019:19) berpendapat bahwa “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Firmandari (2014:27) mengemukakan bahwa “Kompensasi sering juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepadakaryawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan”.

Indikator kompensasi yang di kemukakan oleh Umar (2017:16) adalah:

- 1) Gaji  
Imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gajiakan diterima secara penuh.
- 2) Insentif,  
Penghasilan tambahan yang akan diberikan kepada karyawan yang dapat memberikan prestasi sesuai dengan yang telah ditentukan.
- 3) Bonus  
Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

- 4) Asuransi,  
Merupakan penanggulangan resiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan kondisi ideal yang harus dicapai. Hal ini karena sikap dan perasaan karyawan terhadap segala aspek lingkungan kerjanya akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Robbins (2019:36) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap negatif”.

Menurut Robbins dan Judge, (2015:18) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan adalah sebagai berikut :

- 1) Pekerjaan  
Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri adalah sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan bagi seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.
- 2) Gaji  
Gaji merupakan upah yang diperoleh oleh seseorang setelah melakukan pekerjaannya, sebanding dengan usaha yang telah dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dengan posisi yang sama.

- 3) Promosi  
Mengacu pada sejauh mana kesepakatan maju yang diberikan oleh organisasi. Keinginan untuk promosi mencakup keinginan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis, dan keinginan untuk rasa keadilan.
- 4) Rekan kerja  
Kebanyakan rekan kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi interaksi sosial. Oleh karenanya mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

#### **Kinerja Pegawai**

Suatu organisasi baik organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta untuk mencapai tujuan tentunya membutuhkan dukungan dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang baik dapat dilihat dari kinerjanya. Hasibuan (2018:94) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Indikator kinerja Menurut Bangun (2014:234) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator sebagai berikut:

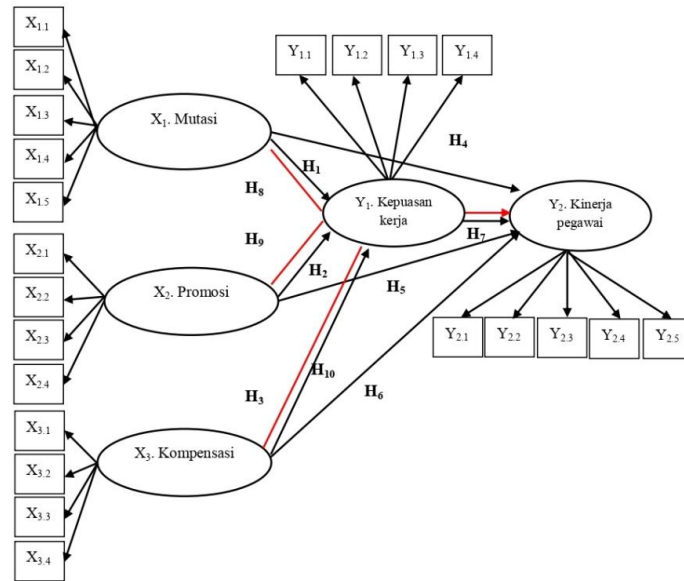
- 1) Jumlah pekerjaan.  
Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan

individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

- 2) Kualitas pekerjaan.  
Setiap pegawai dalam suatu instansi harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
- 3) Ketetapan Waktu.  
Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- 4) Kehadiran.  
Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- 5) Kemampuan kerjasama.  
Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan

#### **Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual teoritis yang akan diajukan dalam penelitian ini pada Gambar 1 sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

### Hipotesis

Hipotesisnya dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Mutasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja;
- H<sub>2</sub>: Promosi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja;
- H<sub>3</sub>: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja;
- H<sub>4</sub>: Mutasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai;
- H<sub>5</sub>: Promosi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai;
- H<sub>6</sub>: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai;
- H<sub>7</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai;
- H<sub>8</sub>: Mutasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja;
- H<sub>9</sub>: Promosi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja;

H<sub>10</sub>: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja;

### III. METODE PENELITIAN

#### Rancangan Penelitian

Pada rancangan penelitian yang akan dilaksanakan dimulai pada start, dilanjutkan dengan observasi yang terjadi di lapangan, dan studi pustaka yang dilakukan dengan cara menggali informasi dari berbagai literatur ataupun mencari referensi guna melengkapi sumber rujukan serta mencari penelitian terdahulu yang bersangkutan dengan variabel dalam penelitian. Setelah mengumpulkan data yang dibutuhkan selanjutnya pada tahap wawancara, dokumentasi dan penyebaran kuesioner kepada para pegawai PT. BPR Tridana Kencana Situbondo. Data tersebut kemudian di analisis dengan menggunakan metode uji validitas konvergen, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji goodness of fit, uji koefisien determinasi, uji persamaan struktural



dan uji hipotesis menggunakan Program SmartPLS 3.0. Adanya pengolahan data kemudian dapat ditarik kesimpulan dan saran guna untuk memperjelas penelitian yang dilaksanakan.

### Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian yang digunakan oleh peneliti untuk melakukan penelitian bertempat Jl. Basuki Rahmat 235 D Situbondo Kelurahan Mimbaan Kecamatan Panji, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur. Waktu penelitian selama 3 bulan yaitu pada bulan April sampai dengan Juni Tahun 2025.

### Populasi dan Sampel

Sugiyono (2016:80) menyatakan bahwa “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap PT. BPR Tridana Kencana Situbondo yang berjumlah 37 orang selain pimpinan.

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian adalah *Total Sampling* atau sampel jenuh. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap PT. BPR Tridana Kencana Situbondo yang berjumlah 37 orang selain pimpinan

### Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan suatu faktor yang penting, karena penghitungan diperoleh dari data yang didapatkan dalam penelitian. Metode yang

digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Observasi
- 2) Wawancara
- 3) Studi Pustaka
- 4) Kuesioner
- 5) Dokumentasi

### Metode Analisis Data

Uji hipotesis penelitian persamaan struktural dianalisis melalui program Smart PLS 3.0 bertujuan guna mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menguji menggunakan analisis *bootstrapping* sehingga diperoleh hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat berpengaruh secara langsung. Uji hipotesis melihat *original sample* apakah mengatakan pengaruh secara positif atau secara negatif dan menggunakan nilai *P Value* sebesar 0,05 untuk mengetahui pengaruh secara signifikan antar variabel..

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

Responden yang menjadi subjek pada penelitian ini adalah para pegawai PT. BPR Tridana Kencana yang dipilih berjumlah 37 pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa karakteristik responden pada PT. BPR Tridana Kencana terdiri dari laki-laki berjumlah 29 responden dengan persentase 78,4% dan perempuan berjumlah 8 responden dengan persentase 21,6%.

### Uji Validitas Konvergen

Uji validitas dengan program Smart PLS 3.0 dapat dilihat dari nilai *discriminant validity* dengan

indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus  $> 0,70$  dan

*Average Variance Extracted* (AVE)  $> 0,50$

**Tabel 1.**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Keterangan
X <sub>1</sub> . Mutasi	0,926	0,769	Valid
X <sub>2</sub> . Promosi	0,968	0,913	Valid
X <sub>3</sub> . Kompensasi	0,969	0,914	Valid
Y <sub>1</sub> . Kepuasan kerja	0,962	0,898	Valid
Y <sub>2</sub> . Kinerja pegawai	0,930	0,782	Valid

Berdasarkan pada Tabel hasil analisis menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) diatas 0,5 (angka berwarna hijau), maka tidak ada item dari variabel variabel Mutasi, Promosi, Kompensasi, Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai yang dikeluarkan. Hasil dari pengujian menunjukkan seluruh item dari instrumen dinyatakan valid untuk uji validitas konvergen

#### Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil Tabel di atas menunjukan bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* nilainya  $> 0,70$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel Mutasi, Promosi, Kompensasi, Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai yang diujikan dinyatakan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

#### Uji Asumsi Klasik

##### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak” (Ghazali, 2018:161). Jika nilai *skewness* dan *kurtosis* berada pada rentang nilai -2,58 sampai 2,58 maka

data terdistribusi normal. Jika nilai rasio *skewness* dan *kurtosis* tidak berada pada rentang nilai -2,58 sampai 2,58 maka dapat dikatakan bahwa data tidak terdistribusi normal

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diartikan bahwa sebaran data seluruh indikator dari variabel Mutasi, Promosi, Kompensasi, Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai tersebut dinyatakan berdistribusi normal.

#### Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity Statistics* (VIF) pada “*Inner VIF Values*” pada hasil analisis aplikasi *partial least square Smart PLS 3.0*

Berdasarkan hasil menunjukkn bahwa dari hasil aplikasi *Smart PLS 3.0* dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik “Multikolinieritas” karena nilai VIF (*Varians inflation factor*)  $\leq 5,00$

#### Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji *goodness of fit* (uji kelayakan model) dilakukan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual secara statistik. Pada uji *Smart*



PLS.3.0, uji ini menggunakan tiga ukuran *fit* model yaitu SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), *Chi-Square* dan NFI

(*Normed Fit Index*). Pada skripsi disajikan Tabel 16 uji *goodness of fit* seperti berikut.

**Tabel 2.**  
**Uji Goodness Of Fit (GOF)**

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>	<i>Cut Off</i>	<b>Keterangan Model</b>
SRMR	0,081	0,081	$\leq 0,10$	<i>Good Fit</i>
d_ULS	1,673	1,673	$\geq 0,05$	<i>Good Fit</i>
d_G	3,964	3,964	$\geq 0,05$	<i>Good Fit</i>
Chi-Square	529.931	529.931	Diharapkan kecil	<i>Good Fit</i>
NFI	0,632	0,632	$\geq 0,5$ (mendekati angka 1)	<i>Marginal Fit</i>

Berdasarkan hasil penilaian kesesuaian Uji *Goodness of Fit* (GOF) pada Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa besarnya SRMR, *Chi-Square* dan NFI telah memenuhi kriteria yang diharapkan. Selain itu, tingkat probabilitas dari model tersebut signifikan sebesar 0,632 ( $p \geq 0.5$ ) sehingga model yang dianalisis telah

memenuhi kriteria model yang baik/sesuai

#### Uji Koefisien Determinasi

Uji ini dapat diketahui melalui nilai *R-Square* untuk variabel dependen. Pada output *R-Square*, selanjutnya disajikan dalam Tabel Uji Koefisien Determinasi seperti berikut ini:

**Tabel 3.**  
**Uji Koefisien Determinasi**

<b>Variabel</b>	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
Y <sub>1</sub> . Kepuasan kerja	0,417	0,364
Y <sub>2</sub> . Kinerja pegawai	0,686	0,647

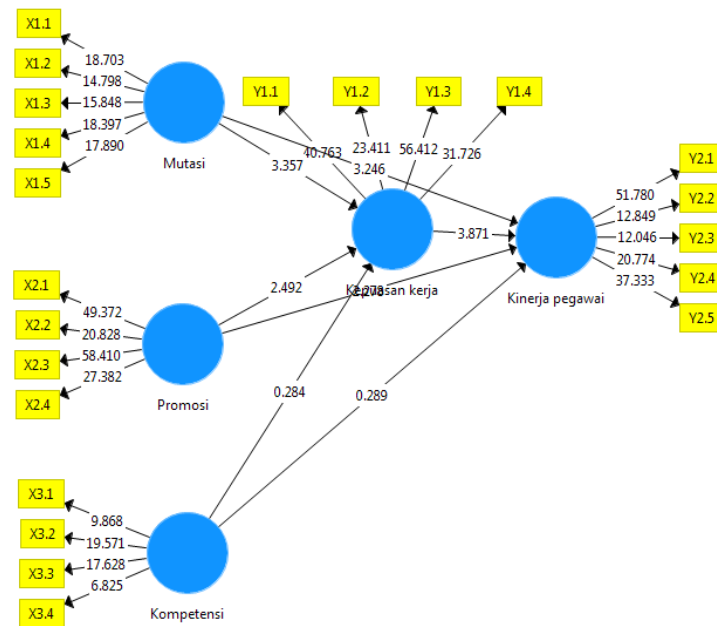
Berdasarkan hasil dari uji *Smart* PLS.3.0 pada penelitian ini dapat dijelaskan Tabel di atas dapat diartikan bahwa :

- Variabel Mutasi (X<sub>1</sub>), Promosi (X<sub>2</sub>) dan Kompensasi (X<sub>3</sub>) mempengaruhi Kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) sebesar 0,417 (41,7%) artinya mempunyai pengaruh cukup tinggi dan sisanya 58,3% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.
- Variabel Mutasi (X<sub>1</sub>), Promosi (X<sub>2</sub>) dan Kompensasi (X<sub>3</sub>)

mempengaruhi Kinerja pegawai (Y<sub>2</sub>) sebesar 0,686 (68,6%) artinya mempunyai pengaruh tinggi dan sisanya 31,4% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

#### Uji Hipotesis Penelitian

Uji hipotesis penelitian dapat diketahui pengaruh yang signifikan apabila *P Value* < 0,05 dengan menggunakan sistem bootstrapping melalui *Smart* PLS. 3.0 sebagai berikut:



**Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS**

Berdasarkan Gambar 2, hasil pengujian hipotesis yang dilakukan menggunakan aplikasi Smart PLS dijabarkan secara detail dalam Tabel

4 berikut, yang menyajikan ringkasan dari seluruh pengujian hipotesis dalam penelitian ini:

**Tabel 4.**  
**Uji Hipotesis**

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X <sub>1</sub> . Mutasi -> Y <sub>1</sub> . Kepuasan kerja	0,427	3,357	0,001
X <sub>2</sub> . Promosi -> Y <sub>1</sub> . Kepuasan kerja	0,332	2,492	0,013
X <sub>3</sub> . Kompensasi -> Y <sub>1</sub> . Kepuasan kerja	0,035	0,284	0,777
X <sub>1</sub> . Mutasi -> Y <sub>2</sub> . Kinerja pegawai	-0,519	3,246	0,001
X <sub>2</sub> . Promosi -> Y <sub>2</sub> . Kinerja pegawai	0,422	2,278	0,023
X <sub>3</sub> . Kompensasi -> Y <sub>2</sub> . Kinerja pegawai	0,046	0,289	0,773
Y <sub>1</sub> . Kepuasan kerja -> Y <sub>2</sub> . Kinerja pegawai	0,578	3,871	0,000
X <sub>1</sub> . Mutasi -> Y <sub>1</sub> . Kepuasan kerja -> Y <sub>2</sub> . Kinerja pegawai	0,289	2,888	0,004
X <sub>2</sub> . Promosi -> Y <sub>1</sub> . Kepuasan kerja -> Y <sub>2</sub> . Kinerja pegawai	0,225	2,195	0,029
X <sub>3</sub> . Kompensasi -> Y <sub>1</sub> . Kepuasan kerja -> Y <sub>2</sub> . Kinerja pegawai	0,024	0,282	0,778

### **Pembahasan Uji Hipotesis Pengaruh Mutasi Terhadap Kepuasan kerja**

Mutasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hasil uji hipotesis pertama dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,427) dengan nilai *T-Statistic* 3,357 > 1,964 dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,001** (< 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Mutasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **hipotesis ke 1 diterima**. Artinya penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Mutasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja. Mutasi yang direncanakan dengan baik dan sesuai dengan keahlian pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja karena memberikan tantangan baru dan kesempatan pengembangan diri. Mutasi yang tepat dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mempelajari hal baru, mengembangkan keterampilan yang relevan, dan menghadapi tantangan yang berbeda, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sekhana (2024) bahwa mutasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Promosi Terhadap Kepuasan kerja**

Promosi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hasil uji hipotesis kedua dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,332) dengan nilai *T-Statistic* 2,492 > 1,964 dan

nilai *P Value* yaitu sebesar **0,013** (< 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Promosi ( $X_2$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **hipotesis ke 2 diterima**. Hal ini berarti dengan adanya promosi jabatan maka pegawai yang merasa berpotensi akan merasakan kepuasan kerja dalam pekerjaan di perusahaan tersebut.

Promosi jabatan memberikan pengakuan atas kemampuan dan potensi pegawai, meningkatkan motivasi, dan memberikan rasa dihargai, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Promosi jabatan juga membuka peluang bagi pegawai untuk menghadapi tantangan baru dan mengembangkan keterampilan baru, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karena merasa terus bertumbuh secara profesional. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mufti (2023) bahwa terdapat pengaruh Promosi Pegawai terhadap variabel Kepuasan Kerja.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan kerja**

Kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,035) dengan nilai *T-Statistic* 0,284 < 1,964 dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,777** (> 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **hipotesis ke 3 ditolak**. Artinya jika kompensasi dirasa tidak adil, tidak memadai, atau tidak sesuai dengan harapan pegawai, hal ini justru dapat

menurunkan kepuasan kerja dan bahkan dapat menyebabkan penurunan kinerja. Kompensasi memang memiliki potensi untuk mempengaruhi kepuasan kerja, namun pengaruhnya tidak selalu positif dan signifikan. Banyak faktor lain yang turut berperan dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan berbagai faktor tersebut dalam merancang sistem kompensasi yang efektif. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riza (2023) bahwa kompensasi terhadap kepuasan kerja positif dan signifikan.

#### **Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja pegawai**

Mutasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai ( $Y_2$ ). Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0,519) dengan nilai *T-Statistic* 3,246 > 1,964 dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,001** (< 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Mutasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai ( $Y_2$ ), dengan demikian **hipotesis ke 4 diterima**. Hal ini menunjukkan pentingnya penerapan mutasi dapat membantu pegawai dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya serta untuk meningkatnya kinerja pegawai, dimana pada saat diadakan mutasi perlu diperhatikan beberapa faktor yaitu tingkat pendidikan dari pegawai dan lamanya bekerja, karena ketika mutasi dilakukan dan disesuaikan dengan tingkat pendidikan maka kinerja pegawai pun akan naik. Begitupula dengan

faktor lamanya bekerja semakin lama pegawai tidak diadakan mutasi maka pegawai pun akan merasa jenuh. Maka dari itu perlu diperhatikan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai jaminan bahwa mutasi benarbenar dilakukan secara objektif, begitupun sebaliknya ketika mutasi dilakukan secara tidak objektif maka akan mengakibatkan kinerja pegawai menurun. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fajri (2023) bahwa mutasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Promosi Terhadap Kinerja pegawai**

Promosi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai ( $Y_2$ ). Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (0,422) dengan nilai *T-Statistic* 2,278 > 1,964 dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,023** (< 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Promosi ( $X_2$ ) berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja pegawai ( $Y_2$ ), dengan demikian **hipotesis ke 5 diterima**. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa kinerja pegawai pada BPR Tridana Kencana dipengaruhi oleh promosi jabatan karena promosi mempunyai nilai sendiri karena merupakan bukti pengukuhan terhadap prestasi kerja pegawai. Dengan promosi jabatan bagi pegawai yang mempunyai prestasi yang tinggi akan dapat ditingkatkan jabatannya sesuai dengan kemampuannya. Kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas akan dipengaruhi oleh promosi jabatan secara positif. Apabila pegawai mendapatkan promosi jabatan tentunya akan berdampak

positif terhadap peningkatan kinerja pegawai tersebut dalam bekerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa jika promosi jabatan direalisasikan kepada pegawai yang berprestasi tinggi, maka akan ada pendorong bagi pegawai lainnya untuk mempertinggi kinerjanya dalam melaksanakan tugas. Untuk meningkatkan kinerja pegawai diperlukan adanya promosi jabatan yang didasarkan pada penilaian yang objektif dan adil berdasarkan formasi yang tersedia. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fajri (2023) bahwa mutasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja pegawai**

Kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai ( $Y_2$ ). Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,046) dengan nilai *T-Statistic*  $0,289 < 1,964$  dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,773** ( $> 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_2$ ), dengan demikian **hipotesis ke 6 ditolak**. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dapat mendukung atau sejalan dengan fenomena-fenomena yang terjadi yaitu kompensasi yang diberikan Oleh PT. BPR Tridana Kencana Situbondo tidak sesuai dengan standar UMR yang telah ditetapkan di Kabupaten Situbondo. Uang lembur yang tidak diberikan oleh pihak kantor tidak akan

mempengaruhi kinerja pegawai, meskipun pegawai lembur kerja dan tidak mendapatkan kompensasi tidak akan berpengaruh terhadap kinerja mereka, karena pegawai memiliki rasa tanggungjawab dan loyalitas terhadap kantor. Dari hal tersebut dapat disimpulkan apapun kompensasi yang tidak diberikan oleh pihak kantor tidak akan mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kumalasari (2022) bahwa Kompensasi secara langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

#### **Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja pegawai**

Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai ( $Y_2$ ). Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,578) dengan nilai *T-Statistic*  $3,871 > 1,964$  dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,000** ( $< 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai ( $Y_2$ ), dengan demikian **hipotesis ke 7 diterima**. Hasil ini mengindikasikan bahwa Kepuasan kerja terhadap PT. BPR Tridana Kencana berperan penting dalam memengaruhi Kinerja pegawai. Jadi semakin terpuaskan pegawai, maka pegawai akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya. Sebaliknya, jika pegawai tidak merasa puas dalam bekerja, maka dalam dirinya akan timbul rasa malas, sehingga akan berdampak pada menurunnya kinerja. Hal ini menandakan semakin tinggi kepuasan kerja maka pegawai

akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Apabila pihak PT. BPR Tridana Kencana senantiasa melaksanakan sistem karir dengan baik, adanya hubungan yang baik antara rekan sekerja, sikap atasan yang selalu memotivasi, serta lingkungan kantor yang kondusif akan mengakibatkan pegawai menjadi merasa aman dan nyaman bekerja. Dampaknya adalah, pegawai akan bekerja dengan sebaik-baiknya dan selalu berusaha memberikan pelayanan terbaiknya kepada nasabah. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Medah (2024) bahwa kinerja pegawai dipengaruhi kepuasan kerja.

#### **Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja pegawai Melalui Kepuasan kerja**

Mutasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hasil uji hipotesis kedelapan dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,289) dengan nilai *T-Statistic* 2,888 > 1,964 dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,004** (< 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Mutasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **hipotesis ke 8 diterima**. Hal ini menunjukkan pentingnya penerapan mutasi dapat membantu pegawai dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya serta untuk meningkatnya kinerja pegawai, dimana pada saat diadakan mutasi perlu diperhatikan beberapa faktor yaitu tingkat pendidikan dari pegawai dan lamanya bekerja, karena ketika mutasi dilakukan dan

disesuaikan dengan tingkat pendidikan maka kinerja pegawai pun akan naik. Mutasi yang tepat dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mempelajari hal baru, mengembangkan keterampilan yang relevan, dan menghadapi tantangan yang berbeda, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Medah (2024) bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi dan mutasi terhadap kinerja pegawai.

#### **Pengaruh Promosi Terhadap Kinerja pegawai Melalui Kepuasan kerja**

Promosi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hasil uji hipotesis kesembilan dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,225) dengan nilai *T-Statistic* 2,195 > 1,964 dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,029** (< 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Promosi ( $X_2$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **hipotesis ke 9 diterima**. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada BPR Tridana Kencana dipengaruhi oleh promosi jabatan karena promosi mempunyai nilai sendiri karena merupakan bukti pengukuhan terhadap prestasi kerja pegawai. Promosi jabatan bagi pegawai yang mempunyai prestasi yang tinggi akan dapat ditingkatkan jabatannya sesuai dengan kemampuannya. Kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas akan dipengaruhi oleh promosi jabatan secara positif. Apabila pegawai



mendapatkan promosi jabatan tentunya akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai tersebut dalam bekerja. Adanya promosi jabatan maka pegawai yang merasa berpotensi akan merasakan kepuasan kerja dalam pekerjaan di perusahaan tersebut.

Promosi jabatan memberikan pengakuan atas kemampuan dan potensi pegawai, meningkatkan motivasi, dan memberikan rasa dihargai, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fajri (2023) bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh positif mutasi, promosi, dan kompensasi terhadap kinerja.

#### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja pegawai Melalui Kepuasan kerja**

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai ( $Y_2$ ) melalui Keputusan pegawai. Hasil uji hipotesis kesepuluh dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,024) dengan nilai *T-Statistic*  $0,282 < 1,964$  dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,778** ( $> 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **hipotesis ke 10 diterima**. Hal ini dapat diartikan bahwa kompensasi yang diberikan Oleh PT. BPR Tridana Kencana Situbondo tidak sesuai dengan standar UMR yang telah ditetapkan di Kabupaten Situbondo. Jika kompensasi dirasa tidak adil, tidak memadai, atau tidak sesuai dengan

harapan pegawai, hal ini justru dapat menurunkan kepuasan kerja dan bahkan dapat menyebabkan penurunan kinerja. Kompensasi memang memiliki potensi untuk mempengaruhi kepuasan kerja, namun pengaruhnya tidak selalu positif dan signifikan. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Medah (2024) bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi dan mutasi terhadap kinerja pegawai..

#### **V. KESIMPULAN**

Berdasarkan dari hasil penelitian pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $H_1$  diterima).
2. Promosi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $H_2$  diterima).
3. Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $H_3$  ditolak).
4. Mutasi berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja pegawai ( $H_4$  diterima).
5. Promosi berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja pegawai ( $H_5$  diterima).
6. Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $H_6$  ditolak).
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai ( $H_7$  diterima).
8. Mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja ( $H_8$  diterima).
9. Promosi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja

pegawai melalui Kepuasan kerja ( $H_9$  diterima).

10. Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja ( $H_1$  ditolak)..

#### **Saran**

Berdasarkan hasil analisa, pembahasan dan kesimpulan di atas beberapa saran yang dapat di ajukan sebagai berikut :

#### **Bagi PT. BPR Tridana Kencana Situbondo**

Diharapkan Direktur PT. BPR Tridana Kencana Situbondo untuk dapat menjadi pemimpin yang profesional dalam memberikan Mutasi, Promosi dan Kompensasi kepada pegawainya. Bagi perusahaan harus lebih memperhatikan perhatian lebih terhadap segala aspek yang berpengaruh terhadap kinerja, agar kestabilan kerja terus berlanjut. Perusahaan harus terus memantau tingkat kinerja pegawai dan memberikan motivasi yang sesuai dengan bidangnya, dan di dalam perusahaan harus sering diadakan acara *gathering* agar pegawai dekat satu sama lain.

#### **Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo**

Hasil Penelitian ini untuk menambah pengetahuan khususnya tentang manajemen sumber daya manusia sebagai bahan kajian dan di jadikan refrensi mengenai Mutasi, Promosi dan Kompensasi, Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai.

#### **Bagi Peneliti Lainnya.**

Hasil penelitian ini bagi peneliti lain hendaknya dapat menjadi bahan masukkan untuk mengembangkan model-model penelitian terbaru yang berkaitan dengan kinerja manajemen sumber daya manusia serta sesuai dengan kebutuhan keilmuan saat ini.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adzania, R. T., Pramesthi, R. A., & Soeliha, S. (2024). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Gula Assembagoes Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Vol. 3 (8): 1433-1446.  
<https://doi.org/10.36841/jme.v3i8.5123>
- Alfadhil, T., Tulhusnah, L. Soeliha, & S. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Ketenagakerjaan Di Kabupaten Situbondo Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)* FEB UNARS. Vol 3 (5): 861 – 875.  
<https://doi.org/10.36841/jme.v3i5.4926>
- Ardana. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Az-Zahra, I. E. W., Subaida, I., & Ediyanto. (2024). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan

- Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Asn Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bappeda Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Vol. 3 (7): 1403- 1417. <https://doi.org/10.36841/jme.v3i7.5119>
- Bangun, W. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Fajri, M. (2023). Pengaruh Mutasi, Promosi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT. Bank Riau Kepri Syariah (Perseroda) Cabang Pasir Pengaraian). *Jurnal Kimunikasi Sains Manajemen*. Vol 2 (1). <https://doi.org/10.55356/jksm.v2i1.88>
- Handoko, T.H. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hartatik, I.P. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Yogyakarta: Laksana
- Hasibuan, M.S.P, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit CV. Haji Mas Agung, Jakarta.
- Hotimah, H, Soeliha, S & Pramesthi, R. A., (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Asn Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Vol. 3 (8): 1511 – 1525. <https://doi.org/10.36841/jme.v3i8.5129>
- Kadarisman, M. 2019. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kumalasari, P. (2022). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Pemadam Kebakaran Kota Depok. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*. Vol 4 (7). <https://doi.org/10.55904/fairvalue.v7i3>
- Mangkunegara, A.A .P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Medah, M. H. (2024). Pengaruh Motivasi, Mutasi dan Kualitas Pelayanan Publik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kupang. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*. Vol 24 (3). <https://doi.org/10.33087/jiubj.v24i3.5412>
- Mufti, R. G. (2023). Pengaruh Promosi, Mutasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Journal Of Public Policy and Applied Administration*. Vol 5 (1). <https://doi.org/10.32834/jplan.v6i2>

- Putri, Y. Wahyuni, I., & Subaida, I. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Asn Melalui Kepuasan Kerja Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Vol. 1 (1): 186-200.  
<https://doi.org/10.36841/jme.v1i1.1859>
- Riza, F. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Pertamina Hulu Rokan Zona 1 Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*. Vol 12 (4).  
<https://doi.org/10.22437/jmk.v12i04.24783>
- Robbin, S. P. 2019. *Organizational Behavior. Edisi Bahasa Indonesia*. Indonesia: PT. Index Jakarta.
- Robbins, S.P dan Judge T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sekhana, R. (2024). Pengaruh Mutasi Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perdagangan Kota Padang. *Journal of Economics and Management Studies*. Vol 1 (1).  
<https://doi.org/10.54373/djems.v1i1.970>
- Siagian. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara..
- Simamora, H. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Umar, H, 2017. *Desain Penelitian MSDM dan Prilaku Karyawan Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Zainal dan Rivai, V. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Depok. PT Rajagrafindo Persada.