

**TESIS**

**PENGARUH MUTASI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang)**

***EFFECT OF MUTATIONS AND POSITION PROMOTIONS ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS  
INTERVENING VARIABLE***

***(Study at the Health Office of Pinrang Regency)***

**MUHAMMAD ARIF**

**A012202072**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

**TESIS**

**PENGARUH MUTASI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang)**

**MUHAMMAD ARIF  
A012202072**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH MUTASI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang)**

disusun dan diajukan oleh :


**MUHAMMAD ARIF  
A012202072**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **18 NOVEMBER 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,


Pembimbing Pendamping

  
**Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, S.E., M.Si**  
Nip. 19660622 199303 1 003

  
**Prof. Dr. Riwardiana Y, S.E., M.Si**  
Nip. 19670518 199203 2 001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
**Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si**  
Nip. 19680629 199403 1 002

  
**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**  
Nip. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muhammad Arif  
Nim : A012202072  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 28 November 2022

Yang Menyatakan,



Muhammad Arif

## PRAKATA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala Puji bagi Allah Subhanahu Wataala yang telah melimpahkan rahmat, taufiq serta hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan ini dengan baik sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian studi pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis sangat menyadari bahwa tesis ini tidak akan terwujud jika hanya bertumpu pada kemampuan penulis sebagai manusia biasa yang penuh kekurangan. Akan tetapi karya ini dihasilkan atas bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, S.E., M.Si selaku Pembimbing I dan Ibu Prof. Dr. Ria Mardiana Yusuf, SE., M.Si. selaku Pembimbing II, atas bimbingannya yang telah diberikan mulai dari penulisan proposal penelitian sampai dengan penulisan tesis.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya, tak lupa penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. selaku Rektor Universitas Hasanuddin.

2. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M. Si. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM. Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M. Si, ibu Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si., M. Si., dan Dr. Wahda, SE., M.Pd., M. Si selaku Panitia Penilai Seminar Usul Penelitian, Hasil Penelitian dan Ujian Akhir Magister.
5. Bapak/Ibu dosen pada Program Studi Magister Manajemen atas segala curahan ilmunya kepada penulis selama proses perkuliahan serta Pengelola Prodi Magister Manajemen yang banyak memberikan bimbingan dan arahan.
6. Kedua orang tua, saudara serta segenap keluarga besar tercinta atas dukungan dan motivasinya yang diberikan kepada penulis.
7. Seluruh rekan-rekan Mahasiswa angkatan 2021 Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, atas partisipasinya kepada penulis, semoga persahabatan kita tetap terjaga.
8. Seluruh Pegawai pada Kantor Pusat Universitas Hasanuddin rekan-rekan kerja penulis atas segala dukungannya selama proses perkuliahan sampai selesai, terkhusus kepada pegawai yang bersedia menjadi responden dalam penelitian tesis ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebut satu-persatu yang telah memberikan partisipasinya dalam penyelesaian tesis ini.

Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis dan setiap orang yang membacanya.

Makassar , 2022

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized letter 'A' followed by a series of loops and a final flourish.

**MUHAMMAD ARIF**

## ABSTRAK

MUHAMMAD ARIF *Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening* (studi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang) (dibimbing oleh Mahlia Muis Ria Mardiana Yusuf).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang). Penelitian kuantitatif dengan pendekatan analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis pengaruh mutasi dan promosi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Populasi penelitian ini sebanyak 650 pegawai. Adapun sampel dalam penelitian ini sebanyak 87 pegawai yang dihasilkan dari perhitungan minus Slovin yang dilakukan secara purposive sampling dimana sampel dipilih di antara populasi sesuai dengan yang dikehendaki peneliti, sehingga sampel tersebut dapat mewakili karakteristik populasi yang diinginkan. Teknik pengumpulan data melalui wawancara langsung kuesioner dengan menggunakan skala likert, serta studi kepustakaan. Mutasi dan promosi adalah variabel bebas yang memberikan pengaruh, kepuasan kerja merupakan variabel intervening atau penghubung, sedangkan kinerja pegawai adalah variabel terikat. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji validitas, uji realibilitas, dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Mutasi dan promosi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dimediasi dengan kepuasan kerja.

Kata kunci: mutasi, promosi jabatan, kepuasan kerja, kinerja pegawai





## ABSTRACT

MUHAMMAD ARIF. *The Effect of Mutation and Promotion on Employee Performance with Job Satisfaction as An Intervening Variable (Study at The Health Office of Pinrang Regency)* (Supervised by Mahlia Muis and Ria Mardiana Yusuf).

This study aims to determine the effect of mutation and promotion on employee performance with job satisfaction as an intervening variable (study at the Health Office of Pinrang Regency). Quantitative research with descriptive analysis approach was used to analyze the effect of mutations and promotions on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. The population in this study amounted to 650 employees, while the sample in this study was 87 employees resulting from the calculation of the Slovin formula which was carried out by purposive sampling where the sample was selected among the population in accordance with what the researcher wanted, so that the sample could represent the desired population characteristics. Data collection techniques were done through direct interviews, questionnaires using a Likert scale, and literature study. Mutation and promotion were independent variables that have an effect, job satisfaction was an intervening variable or a link, while employee performance was the dependent variable. The analysis technique used was descriptive analysis, validity test, reliability test, and path analysis. The results show that mutation has a positive and significant effect on job satisfaction and employee performance, promotion has a positive and significant effect on job satisfaction and performance, job satisfaction has a positive effect on employee performance. Mutation and promotions have a positive effect on employee performance mediated by job satisfaction.

Keywords: mutation, promotion, job satisfaction, employee performance



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	xiii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	12
1.6 Sistematika Penulisan .....	13
BAB II Kajian Teori .....	14
2.1 Tinjauan Teoritis Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) .....	14
2.2 Tinjauan Teoritis Kinerja Pegawai .....	16
2.3 Tinjauan Teoritis Mutasi jabatan .....	19
2.4 Tinjauan Teoritis Promosi Jabatan .....	25
2.5 Tinjauan Teoritis Kepuasan Kerja .....	29
2.6 Tinjauan Empiris.....	35
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS .....	39
3.1 Kerangka Pemikiran.....	39
3.2 Hipotesis .....	47

BAB IV METODE PENELITIAN .....	48
4.1 Rancangan Penelitian .....	48
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	49
4.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	49
4.4 Jenis dan Sumber Data.....	52
4.5 Metode Pengumpulan Data.....	53
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	54
4.7 Instrumen Penelitian .....	65
4.8 Teknik Analisis Data .....	66
BAB V HASIL PENELITIAN .....	74
5.1 Gambaran Umum Dinas Kesehatan Kab. Pinrang .....	74
5.2 Deskripsi instrumen penelitian .....	82
5.3 Analisis Statistik Deskriptif.....	85
5.5 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	95
5.6 Uji Sobel.....	101
BAB VI PEMBAHASAN .....	104
BAB VII PENUTUP .....	117
7.1 Kesimpulan.....	117
7.2 Saran.....	119
DAFTAR PUSTAKA.....	121

## DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
1.1.	Data Promosi Fungsional, Struktural, Reguler, PI PNS .....	4
1.2.	Jumlah Pengaduan .....	7
2.1.	Penelitian Terdahulu .....	35
4.1	Jumlah pegawai berdasarkan jenis tenaga .....	50
4.2.	Definisi Operasional Variabel .....	64
4.3.	Instrumen Skala Interval .....	66
5.1.	Jumlah SDM Dinas Kesehatan Kab. Pinrang .....	78
5.2	Uji Kualitas Data Reliabel dan Validitas .....	83
5.3.	Karakteristik Responden .....	85
5.4.	Frekuensi Variabel mutasi.....	88
5.5.	Frekuensi Variabel Promosi Jabatan .....	90
5.6.	Frekuensi Variabel kepuasan kerja .....	91
5.7.	Frekuensi Variabel kinerja pegawai.....	93
5.8.	Hasil Analisis Koefisien Jalur Model I .....	95
5.9.	Hasil Analisis R Square Model I .....	96
5.10.	Hasil Analisis Koefisien Jalur Model II .....	97
511.	Hasil Analisis R Square Model II .....	98

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
1.1.	Capaian Kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang .....	4
3.1.	Kerangka Pemikiran .....	46
4.1.	Diagram Analisis Jalur.....	70
5.1.	Diagram Jalur Model Struktur I .....	96
5.2.	Diagram Jalur Model Struktur II .....	98
5.3.	Hasil Sobel Tes Kalkulator Mutasi.....	102
5.4.	Hasil Sobel Tes Kalkulator Promosi Jabatan .....	103

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sebuah organisasi atau instansi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuannya memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan masa lalu. Seorang pegawai akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam dunia kerja. Wibowo (2014) mengemukakan bahwa kinerja berasal dari pengertian *performance* yang diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja memiliki arti yang luas, kinerja juga diartikan tentang bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Sedangkan menurut Riva'l & Basri (2008) "kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama".

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai dapat dipahami sebagai hasil kerja dari pegawai dalam organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah keseluruhan hasil kerja yang dicapai oleh organisasi dalam satu periode tertentu. Kinerja

pegawai yang baik ditandai dengan adanya kualitas kerja yang baik dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin dengan tepat sesuai waktu yang ditentukan dan dapat mencapai setiap target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, seperti halnya yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013) bahwa "kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Dinas Kesehatan merupakan suatu instansi yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan masyarakat untuk wilayah Kabupaten Pinrang, dimana keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam instansi tergantung pada kinerja para pegawai yang ada di instansi tersebut. Dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang didukung oleh beberapa unit pelaksana teknis yang terdiri dari 4 rumah sakit, serta 17 puskesmas agar bisa terlaksana dengan baik.

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

Pada dasarnya mutasi jabatan merupakan fungsi pengembangan pegawai, karena tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi yang bersangkutan, baik mutasi yang merupakan tindak lanjut dari penilaian prestasi kerja maupun yang tidak terkait dengan kinerja (Priyana, 2013). Tetapi pelaksanaan mutasi jabatan masih sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai hukuman jabatan saja, mutasi jabatan juga tidak terlepas dari alasan pegawai untuk mengurangi rasa bosan atau jenuh di tempat kerjanya. Pegawai yang tidak dimutasikan akan merasa bosan dan jenuh akibat sifat pekerjaan yang monoton sehingga tidak adanya pengembangan karir dan pengalaman baru yang didapat dari pegawai tersebut, serta adanya mutasi jabatan yang belum sesuai dengan *skill* dan kemampuan dari pegawai tersebut (Ningsih, 2019).

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

Dalam pelaksanaan mutasi dan promosi harus berdasarkan penilaian yang objektif atas dasar indeks prestasi yang dicapai oleh pegawai karena sistem mutasi dan promosi bermaksud memberikan peluang bagi para pegawai untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Sebagai upaya pembinaan dan penyegaran terhadap pegawai yang mempunyai kinerja kurang baik maka Dinas



Kesehatan melaksanakan mutasi jabatan dengan tujuan pegawai yang dipindahkan di tempat kerja baru akan mengalami peningkatan kinerja (Hosniyatun, Poernomo, & Puspitaningtyas, 2016).

Tabel 1.1.

Data Promosi Fungsional, Struktural, Reguler, PI PNS Dinas Kesehatan Kab. Pinrang

No.	Periode Tahun	Periode Semester	Jumlah Promosi
I.	2020	Semester I	97
		Semester II	108
		<b>Jumlah I</b>	<b>205</b>
II.	2021	Semester I	71
		Semester II	68
		<b>Jumlah II</b>	<b>139</b>
III.	2022	Semester I	61
		Semester II	
		<b>Jumlah III</b>	<b>61</b>

Sumber:Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Kesehatan Kab. Pinrang 2020-2022

Berdasarkan Tabel 1.1. Promosi Pegawai Dinas Kesehatan Kab. Pinrang pada tahun 2020 berjumlah 205 pegawai, pada tahun 2021 berjumlah 139 pegawai dan pada tahun 2022 berjumlah 61 pegawai yang dipromosi. Frekuensi atau jumlah pelaksanaan promosi yang terjadi di Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang dalam satu sampai dua tahun terakhir ini mengalami penurunan, dan pelaksanaan promosi yang dilakukan sebanyak 2 kali setahun tidak sebanding dengan kuantitas pegawai yang setiap tahun bertahun. Sedangkan promosi merupakan hal yang diidam-idamkan oleh semua pegawai, bagi pegawai di tingkat lebih tinggi akan mendapatkan gaji yang lebih besar, penghargaan dan pandangan

yang lebih terhormat di mata pegawai lainnya bahkan dari lingkungan sekitarnya. Hal ini membuat para pegawai menginginkan jabatan terbaik, namun promosi tidak bisa lepas dari adanya tugas lebih besar yang harus pertanggungjawabkan. Promosi di Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang dilakukan bagi pegawai yang berprestasi sebagai bentuk apresiasi dan sebagai bentuk motivasi bagi pegawai lainnya agar bekerja lebih baik lagi. Oleh karena itu instansi sewajarnya lebih memperhatikan permasalahan tersebut. Penurunan kinerja pegawai dapat saja terjadi karena kejenuhan pegawai, tidak adanya promosi jabatan, serta proses mutasi yang lambat (Nasir, 2022).

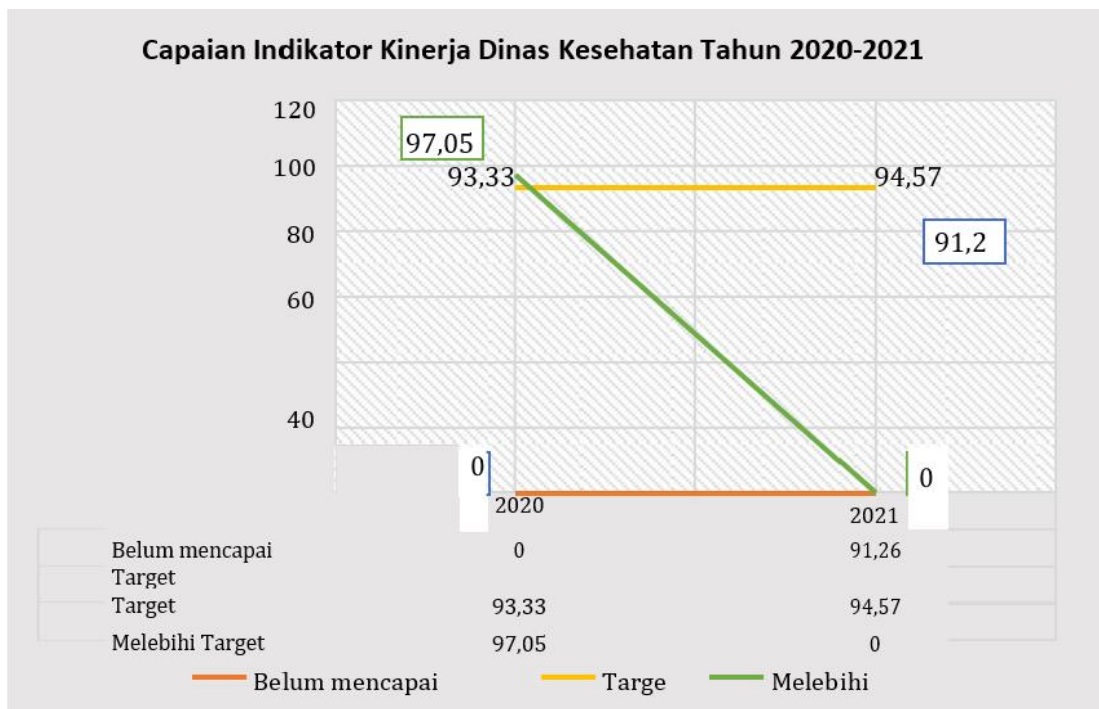
Mutasi dan promosi kedua-duanya merupakan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja, menjamin stabilitas dan pengembangan pegawai. Hal ini dikarenakan pelaksanaan mutasi jabatan dan promosi jabatan memiliki arti memberikan penghargaan terhadap kinerja pegawai (Theresia, 2019). Sehingga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

Setiap pegawai dalam suatu organisasi perlu mendapatkan kepuasan dalam bekerja yang juga dapat berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, sebagaimana Affandi (2016) yang menyatakan bahwa “kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja, sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dalam bekerja”. Bila dalam lingkungan kerja, pegawai tidak mendapatkan apa yang diharapkan seperti peluang promosi jabatan yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja, dan atasan yang menyenangkan, serta kepuasan terhadap

pekerjaan itu sendiri, maka kinerja pegawai akan buruk. Ketidakpuasan dapat memunculkan perilaku penarikan diri atau perilaku agresif, kesalahan yang disengaja, pemogokan dan sebagainya, kondisi tersebut tentu saja dapat mempengaruhi menurunnya kinerja pegawai dan pada akhirnya akan menurunkan kinerja organisasi.

Pentingnya kinerja pegawai yang ada pada Dinas Kesehatan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tujuan instansi itu, yaitu untuk meningkatkan pelayanan terhadap para masyarakat terutama dalam proses pengawasan dan pembinaan terhadap kebutuhan informasi dan pelayanan kesehatan. Berikut adalah Capaian Kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang:

**Gambar 1.1. Capaian Kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang**



Sumber Data : Dinas Kesehatan Kab. Pinrang 2021

Gambar grafik diatas secara lebih jelas menggambarkan ketercapaian indikator kinerja Dinas Kesehatan yang fluktuatif dari segi pencapaian. Pada grafik menunjukkan bahwa data tahun 2021 indikator belum mencapai target mengalami penurunan sedangkan Tahun sebelumnya melebihi target mengalami kenaikan jumlah, ini menunjukkan dari tahun ke tahun capaian kinerja Dinas Kesehatan mengalami penurunan kinerja. Jika hal ini dibiarkan tentunya memberikan dampak negatif bagi instansi. Oleh karena itu instansi sewajarnya mengidentifikasi permasalahan tersebut.

Penilaian kinerja pegawai sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Untuk menilai kinerja pegawai di Dinas Kesehatan salah satunya dapat dilihat dari jumlah komplain pelayanan petugas pada Pusat Pelayanan Informasi dan Pengaduan (PINDU) (Hosniyatun, Poernomo, & Puspitaningtyas, 2016). Berikut ini data jumlah pengaduan :

Tabel 1.2. Jumlah Pengaduan

No.	Tahun	Jumlah Pengaduan
1.	2020	66
2.	2021	101

Sumber data: Pusat Pelayanan Informasi dan Pengaduan (PINDU) Kab. Pinrang

Berdasarkan Tabel 1.2. pada tahun 2020 jumlah pengaduan sebesar 66, namun pada tahun 2021 mengalami peningkatan jumlah pengaduan yang cukup besar mencapai angka 101 pengaduan. Peningkatan jumlah pengaduan yang cukup besar membuktikan kekecewaan masyarakat tentang pelayanan Dinas

Kesehatan Kabupaten Pinrang, baik layanan administrasi maupun layanan kesehatan yang diberikan. Dilihat dari data capaian kinerja pegawai yang mengalami penurunan dan masih terdapat beberapa yang tidak mencapai target, serta jumlah pengaduan yang mengalami peningkatan sudah menggambarkan bahwa kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang mengalami penurunan dan masih jauh dari harapan masyarakat.

Merujuk pada penelitian sebelumnya yaitu Arik Hosniyatun (2016); Yejida Therresia (2019) dan Marliati (2020). Diperoleh beberapa dampak positif dari pelaksanaan mutasi dan promosi. Dampak positif dari mutasi jabatan berupa kesesuaian dan kecocokan individu atau pegawai dengan posisi baru (*the right man in the right place*) yang berdampak pada tercapainya fungsi pengembangan pegawai mutasi, semakin efektif pelaksanaan mutasi jabatan maka akan semakin meningkat kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut secara mendalam dengan mengambil judul penelitian **“Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang)”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, yang menjadi permasalahan pada penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang?
2. Apakah terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang?
3. Apakah terdapat pengaruh mutasi jabatan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang?
4. Apakah terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang?
6. Apakah mutasi jabatan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang?
7. Apakah promosi jabatan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

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

1. Untuk menganalisis pengaruh mutasi jabatan terhadap kepuasan kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang.
2. Untuk menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang.
3. Untuk menganalisis pengaruh mutasi jabatan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang.
4. Untuk menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang.
6. Untuk menganalisis pengaruh mutasi jabatan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
7. Untuk menganalisis pengaruh promosi jabatan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis yang diharapkan bagi peneliti yaitu agar seluruh tahapan penelitian serta hasil penelitian yang diperoleh dapat memperluas wawasan sekaligus memperoleh pengetahuan nyata mengenai mutasi jabatan, promosi jabatan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Pinrang.

### **1.4.2 Manfaat praktis**

#### **1. Bagi Dinas Kesehatan Kab. Pinrang**

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumbang saran dan sebagai bahan masukan kepada semua pihak, khususnya bagi pihak Dinas Kesehatan Kab. Pinrang agar memberikan perhatian terhadap dimensi mutasi jabatan dan promosi jabatan sehingga akan berdampak pada kepuasan dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar pengembangan kinerja pegawai sehingga dapat menunjang kinerja perusahaan secara keseluruhan.

#### **2. Bagi Universitas**

Dapat dijadikan bahan kajian dalam membandingkan penelitian yang akan dilakukan serta dapat menambah sumber-sumber kepustakaan. dan dapat menjadi salah satu bahan kajian dan pengetahuan serta referensi tambahan bagi penelitian selanjutnya yang memerlukan pengembangan pengetahuan lebih lanjut yang berkaitan dengan penelitian ini mengenai mutasi jabatan,



promosi jabatan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Pinrang.

### 3. Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan mutasi jabatan, promosi jabatan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai khususnya di Dinas Kesehatan Kab. Pinrang

## 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Membatasi ruang lingkup pembahasan dilakukan agar masalah lebih fokus dan spesifik pada variabel – variabel penelitian, maka batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini adalah Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang dengan alamat di Jl. Jend. Sukawati No.40, Macorawalie, Watang Sawitto, Kabupaten Pinrang, Sulawesi Selatan 91212;
2. Subjek penelitian ini adalah Pegawai yang ada di Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang;
3. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah mutasi jabatan, promosi jabatan, kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan kinerja pegawai.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Merujuk pada panduan penulisan Tesis dan Disertasi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, maka penelitian ini terdiri dari:

### **1. Bab I: Pendahuluan**

Menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta sistematika penulisan.

### **2. Bab II: Tinjauan Pustaka**

Menjelaskan tentang teori-teori yang relevan dan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan.

### **3. Bab III: Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

Menjelaskan tentang kerangka pemikiran penelitian yaitu hubungan antara konsep yang diingin diteliti dan perancangan uji hipotesis.

### **4. Bab IV: Metode Penelitian**

Menjelaskan tentang jenis dan rancangan penelitian; lokasi dan waktu penelitian; jenis dan sumber data; populasi dan sampel; definisi operasional dan indikator penelitian; dan teknik analisis data.

### **5. Bab V: Hasil Penelitian**

Menjelaskan tentang deskripsi objek penelitian, analisis data, dan uji hipotesis.

### **6. Bab VI: Pembahasan**

Menjelaskan tentang pembahasan dari hasil yang diperoleh dalam penelitian yang telah dilakukan.

### **7. Bab VII: Penutup**

Menguraikan kesimpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian & pembahasan.

## BAB II

### Kajian Teori

#### 2.1 Tinjauan Teoritis Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai 'input' untuk diubah menjadi 'output' berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM).

MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*). Sebagai suatu proses, Cushway (2010) mendefinisikan, "MSDM sebagai '*Part of the process that helps the organization achieve its objectives*'. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai 'bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya'. Sementara itu, Schuler, et. al. (1992) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini:

Manajemen Sumber Daya Manusia / MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat."

Menurut para ahli dalam buku R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018) MSDM merupakan suatu strategi untuk mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, leading sampai pada pengendalian di

setiap aktivitas operasional SDM. Operasional SDM dimulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial hingga pemutusan hubungan kerja yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Jadi, dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang mengatur ketenagakerjaan mulai dari penarikan pegawai, seleksi, pengembangan, pemberian gaji, dan pemeliharaan pegawai SDM oleh perusahaan/organisasi.

Menurut Schuler (2010) setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja dan meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Adapun fungsi-fungsi dari MSDM berdasarkan penjelasan dari Salam (2007) dijabarkan sebagai berikut: (1) Perencanaan adalah usaha membuat suatu puluhan tindakan dari beberapa alternatif yang mungkin dapat tersedia yang meliputi strategi, kebijakan, program, proyek dan prosedur dalam rangka mencapai tujuan organisasi; (2) Pengorganisasian adalah suatu usaha mengelompokkan pekerjaan yang diatur melalui struktur organisasi sehingga setiap unit kerja mempunyai sasaran dalam rangka mencapai tujuan secara nyata; (3) Penyusunan staf (departementasi) suatu usaha penempatan orang-orang yang tepat ke dalam unit-unit kerja yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi; (4) Penggerakan dapat diartikan sebagai suatu usaha mempengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi (pegawai) untuk melaksanakan pekerjaan sesuai kebijakan yang telah ditetapkan dalam mencapai

tujuan; (5) Pengendalian suatu usaha mengawasi, membimbing, dan membina gerak pegawai dan unit kerja untuk bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan; (6) Manajemen sumber daya manusia meliputi semua kegiatan yang dalam melaksanakan, memelihara dan mengembangkan tugas pemerintahan dan pelayanan masyarakat secara menyeluruh. Manajemen SDM merupakan serangkaian fungsi dan proses dari perencanaan sampai pada kegiatan mutasi jabatan dan promosi jabatan.

## **2.2 Tinjauan Teoritis Kinerja Pegawai**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2013) “bahwa hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.”

Menurut Simanjuntak dalam Eko (2015) menyatakan bahwa:

kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurung waktu tertentu.

Menurut Gomes (2000) mengatakan “hampir seluruh cara pengukuran kinerja pegawai mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu”. Sedangkan menurut Abbas & Yaqoob dalam Inuwa (2016) kinerja pegawai adalah bangunan kunci dari suatu organisasi oleh karena itu, aspek yang menempatkan dasar untuk kinerja tinggi harus diteliti secara kritis oleh organisasi agar mereka berhasil.

Windryanto mengatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam menjalankan tugas kewajibannya sebagai seorang pegawai/karyawan. Dengan demikian persoalan kinerja pegawai juga berhubungan dengan persoalan kemampuan seseorang untuk mengembangkan dirinya agar mampu berkarya mencapai tujuan yang dikehendaki oleh organisasi. Dalam membahas keberhasilan atau kinerja seseorang perlu menetapkan suatu ukuran tertentu untuk menilai apakah organisasi itu memiliki kinerja yang tinggi atau rendah (Suwardi, 2011).

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

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

### **2.2.2 Faktor-faktor Kinerja Pegawai**

Menurut Simanjuntak dalam Eko (2015) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan

pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai; sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai; serta supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial.

Sedangkan Steers dalam Sutrisno (2015) menjelaskan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ada 3, yaitu kemampuan, perangai dan minat seorang pekerja; kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja; dan tingkat motivasi kerja. Kombinasi ketiga faktor tersebut, akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian kinerja pegawai secara individual, kelompok maupun secara organisatoris.

Menurut Rivai (2015) penilaian kinerja dapat ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan instansi khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a) Posisi tawar, untuk memungkinkan manajemen dalam melakukan sebuah negosiasi yang objektif dan rasional dengan pegawainya.
- b) Perbaikan kinerja, sebagai umpan balik dalam pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja.
- c) Penyesuaian kompensasi, penilaian kerja dapat membantu dalam pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi dan menentukan siapa yang berhak untuk dinaikkan gajinya.
- d) Keputusan penempatan, yaitu membantu dalam melakukan mutasi, promosi, keputusan penempatan dan perpindahan maupun penurunan pangkat yang pada umumnya didasarkan pada masa lampau.

Pada dasarnya mutasi dan promosi adalah suatu bentuk peningkatan kinerja yang diberikan perusahaan pada karyawannya sebagai hasil dari prestasi kerjanya. Mutasi merupakan suatu perubahan posisi jabatan atau pekerjaan yang dilakukan secara horizontal di dalam suatu organisasi. Mutasi dan promosi termasuk dalam pengembangan karir karyawan karena bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam organisasi sehingga karyawan dapat menempati tempat atau posisi jabatan yang tepat, mutasi dan promosi dimaksudkan juga untuk meningkatkan kinerja pegawai agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang lebih baik.

### **2.2.3 Indikator Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah hasil secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada lima, yaitu kemampuan, kualitas, kuantitas, tanggung jawab, dan inisiatif.

## **2.3 Tinjauan Teoritis Mutasi jabatan**

### **2.3.1 Pengertian Mutasi jabatan**

Kata mutasi atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik dalam lingkungan maupun di luar lingkungan perusahaan atau instansi. Mutasi jabatan adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi jabatan meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung



jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain.

Menurut Hasibuan (2017) menyatakan bahwa, “mutasi jabatan adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi jabatan termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut”.

Menurut Sastrohadiwiryono dalam Kadarisman (2013) menyatakan bahwa:

Mutasi jabatan adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi.

Mutasi jabatan merupakan alternatif untuk spesialisasi pekerjaan. Ini adalah cara untuk mengurangi kebosanan pegawai dan juga memfasilitasi lebih banyak pemahaman tentang organisasi. Mutasi jabatan bergerak dari satu pekerjaan ke yang lain. Pekerjaan dapat diputar yang sangat mirip atau berbeda secara drastis misalnya, orang yang bertanggung jawab atas piutang dapat berubah dengan orang yang bertanggung jawab atas pembayaran yang harus dibayarkan (Kaymaz, 2010).

Menurut Sastrohadiwiryono (2003), mengemukakan bahwa:

Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan, sehingga yang bersangkutan tenaga kerja memperoleh semangat kerja dan prestasi kerja yang semaksimal mungkin. Pemindahan harus dilakukan menurut analisa jabatan sesuai kualifikasi kemampuan sehingga tenaga kerja tersebut diharapkan mendapat kepuasan kerja semaksimal mungkin dan dapat memberikan *output* yang setinggi-tingginya.

Menurut Hanggraeni (2012) “mutasi jabatan adalah pemindahan dari posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan jumlah remunerasi yang sama”.. Dan menurut Daryanto (2013) “mutasi jabatan adalah suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip, ‘*the right man on the right place*’”.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa mutasi jabatan diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu seorang pegawai akan lebih berkembang untuk menghilangkan rasa bosan pegawai sehingga tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh semangat kerja dan dan meningkatkan kinerjanya yang semaksimal mungkin. Mutasi jabatan merupakan kegiatan rutin dari perusahaan untuk melaksanakan prinsip *the right man on the right place*.

### **2.3.2 Tujuan dan Manfaat Mutasi Jabatan**

Mutasi jabatan dapat bermanfaat bagi efisiensi dan juga efektivitas perusahaan karena mutasi dilakukan demi mengasah dan menambah keahlian para pegawainya dalam bekerja. pegawai yang telah memiliki ilmu yang cukup tinggi diharapkan mampu membantu instansi dalam mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam pergerakan instansi serta berpartisipasi penuh dalam kemajuan perusahaan.

Menurut Felix A. Nigro dalam Moekijat (2010) menyebut 5 macam manfaat mutasi jabatan, yaitu mutasi jabatan merupakan alat atau cara yang berguna dalam program pelatihan jabatan, seperti misalnya dalam pengembangan administrator;

mutasi jabatan merupakan alat atau cara mengembangkan pegawai-pegawai lama untuk mencapai harapan-harapan puncak, hal ini mencegah adanya penyewaan pegawai-pegawai baru dari luar yang mahal untuk memenuhi kebutuhan tenaga manusia yang mendadak; untuk menyelesaikan pertentangan-pertentangan perseorangan. Kadang-kadang baik pemimpin maupun bawahan adalah cakap, tetapi apabila terjadi pertentangan antara mereka, maka satu-satunya cara penyelesaian adalah mungkin memindahkan pegawai; untuk memenuhi kebutuhan pegawai perseorangan, pemindahan dapat diminta oleh pegawai untuk memenuhi kebutuhan atau preferensi perseorangan pada tempat pekerjaan; dan mutasi jabatan sebagai suatu tindakan disiplin.

Selain itu tujuan mutasi jabatan yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yaitu peningkatan produktivitas kerja, pendayagunaan, pengembangan karir, penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan, pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi, serta sebagai hukuman.

### **2.3.3 Jenis-jenis Mutasi Jabatan**

Menurut Endang, Mulyani, & Suyetty (2010) ditinjau dari tempat kerja pegawai terdapat beberapa jenis mutasi, yaitu mutasi antarurusan, mutasi antarseksi, mutasi antarbagian, mutasi antarbiro, dan mutasi antarinstansi.

Mutasi atas dasar maksud atau tujuan ada lima macam (Manullang, 2014) yaitu:

- a. *Production Transfer*, dimaksudkan pemindahan pegawai dari jabatan yang satu ke jabatan yang sama dalam lingkungan produksi yang berbeda, karena dalam produksi yang pertama produksi dikurangi sehingga tenaga kerja dikurangi pula sedangkan pada lingkungan produksi yang kedua, produksi dinaikkan.
- b. *Replacement transfer*, berarti pemindahan pegawai yang sudah lama dinasnyanya kepada jabatan yang sama pada departemen yang lain untuk menggantikan pegawai yang sedikit masa dinasnyanya dan diberhentikan.
- c. *Versatility Transfer*, dimaksudkan pemindahan pegawai agar pegawai yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.
- d. *Remedial Transfer*, berarti pemindahan pegawai dari sesuatu jabatan ke jabatan yang lain atau sama dalam departemen yang berlainan dengan maksud ia dapat bekerja sama dengan temannya sekerja atau dengan atasannya, sehingga untuk memperbaiki keadaan itu ia dipindahkan ke jabatan lain atau ke jabatan yang sama pada seksi yang berlainan.

#### **2.3.4 Sebab dan Alasan Mutasi Jabatan**

Menurut Saydam (2000) pada dasarnya mutasi dapat terjadi disebabkan oleh:

1. Mutasi karena keinginan perusahaan

Suatu mutasi pegawai yang paling banyak terjadi adalah atas keinginan perusahaan. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan-pertimbangan, (Saydam,

2000) antara lain: (a) Usaha perusahaan untuk menghilangkan kejenuhan pegawai. Pegawai yang telah bekerja sekian lama di suatu unit kerja, pada suatu waktu akan menjadi jenuh dan bosan. Rasa bosan ini bila tidak dicarikan jalan keluarnya dapat mengarah pada menurunkan motivasi kerja dan semangat kerja. Oleh sebab itu sebaiknya pimpinan perusahaan harus dapat memperhatikan situasi yang amat tidak menguntungkan ini dan berusaha untuk memutasikan pegawai tersebut ke tempat lain. (b) Kemampuan yang dimiliki pegawai kurang serasi dengan kualifikasi yang dituntut perusahaan. Bila seseorang mempunyai kemampuan yang kurang atau melebihi kualifikasi yang dituntut perusahaan, maka yang bersangkutan akan merasa tidak cocok mengerjakan pekerjaan tersebut. Oleh sebab itu, perlu dicarikan tempat atau tugas yang sesuai dengan kemampuan mereka, yang dapat memberikan manfaat yang wajar bagi perusahaan; (c) Diri pegawai yang sudah mengalami perubahan. Perubahan pada diri pegawai misalnya, seorang pegawai mungkin saja dalam bekerja ia terus belajar, sehingga pada suatu waktu ia berhasil mendapatkan ijazah Sarjana Muda atau Sarjana. Maka perubahan tingkat pendidikan ini mungkin perlu disesuaikan dengan pekerjaan yang bersangkutan, setelah yang bersangkutan dapat memenuhi persyaratan lainnya (ujian dinas); (d) Sistem dan prosedur kerja berubah. Adanya sistem dan prosedur kerja baru, mengharuskan pula pembenahan pembenahan organisasi dan struktur termasuk juga personalia sesuai dengan keperluan. Di sinilah perlunya pembenahan dan penertiban organisasi; (e) Sebagai sanksi bagi pegawai yang bersangkutan. Seorang pegawai dapat dijatuhkan sanksi

hukuman atau hukuman disiplin, karena telah melanggar disiplin kerja.

## 2. Mutasi karena keinginan sendiri

Mutasi jabatan dapat pula disebabkan atas permintaan pegawai sendiri (Saydam, 2000) dengan alasan pribadi dan keluarga; kesehatan; lingkungan kerja yang kurang cocok; hubungan kerja yang kurang harmonis; beban tugas yang dirasa terlalu berat; serta tingkat pendidikan yang berubah dan sebagainya.

### **2.3.5 Indikator Mutasi Jabatan**

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

## **2.4 Tinjauan Teoritis Promosi Jabatan**

### **2.4.1 Pengertian Promosi Jabatan**

Organisasi atau institusi yang berbeda menggunakan promosi sebagai penghargaan atas produktivitas tinggi pekerja mereka yang mempercepat upaya mereka. Ini bisa menjadi satu-satunya cara kompensasi yang berguna di mana

karyawan memberikan nilai yang signifikan untuk promosi, jika tidak maka kenaikan gaji atau upah adalah hadiah terbaik untuk tenaga yang lebih banyak (Malik, Danish, & Munir, 2012).

Ada banyak pendapat dari para ahli mengenai definisi promosi kerja ini, menurut Malik, dkk. (2012) menyatakan bahwa:

Promosi adalah Pergeseran karyawan untuk pekerjaan yang lebih penting dan kompensasi yang lebih tinggi. Pergerakan seorang karyawan ke atas dalam hierarki organisasi, biasanya mengarah pada peningkatan tanggung jawab dan pangkat dan paket kompensasi yang ditingkatkan adalah promosi.

Menurut Hasibuan (2017) bahwa “Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar”. Menurut Soehardi (2003) kemampuan atau *abilities* ialah bakat yang melekat pada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan secara fisik atau mental yang ia peroleh sejak lahir, belajar, dan dari pengalaman.

Dengan demikian, promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Selanjutnya promosi direalisasikan untuk memajukan pegawai. Adapun pegawai yang cakap dan memberikan kinerja besar harus dikembangkan. Oleh karena itu promosi harus dilakukan secara adil, yaitu dengan penilaian kecakapan secara objektif kepada pegawai yang akan dipromosikan (Manullang, 2014).

#### **2.4.2 Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan**

Tujuan-tujuan dilakukannya promosi jabatan menurut Hasibuan (2017), yaitu untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi; untuk merangsang agar pegawai lebih semangat bekerja, disiplin tinggi, dan meningkatkan produktivitas kerjanya; untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada pegawai dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur; memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan; serta untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai dan merupakan daya dorong bagi pegawai lainnya.

Sedangkan manfaat promosi jabatan menurut Endang, dkk. (2010) yaitu untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai; untuk menciptakan persaingan yang sehat antar pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan; untuk membina jenjang karir pegawai; untuk mengembangkan kemampuan pegawai; untuk mengisi formasi jabatan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya manusia dari dalam/ internal perusahaan; dan sebagai jaminan bagi pegawai, bahwa setiap pegawai akan diberi kesempatan untuk maju.

### **2.4.3 Jenis-jenis Promosi Jabatan**

Pada dasarnya promosi atau kenaikan pangkat PNS dibagi menjadi 4 jenis, yakni: (1) Kenaikan pangkat reguler diberikan kepada PNS yang tidak menduduki jabatan struktur atau jabatan fungsional tertentu; (2) Kenaikan pangkat bagi PNS yang



menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu; (3) Kenaikan pangkat ini diberikan bagi PNS yang meninggal dunia, mencapai batas usia pensiun, atau cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri; (4) Kenaikan pangkat bagi PNS yang dinyatakan tewas saat menjalankan tugas.

#### **2.4.4 Syarat-syarat Promosi Jabatan**

Dalam suatu promosi jabatan, harus ditetapkan berbagai persyaratan yang telah direncanakan serta dituangkan dalam program promosi. Menurut Kadarisman (2013) syarat-syarat tersebut antara lain: (1) Pengalaman, banyaknya pengalaman seseorang pegawai seringkali dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi, sebab dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak, dan sebagainya; (2) Tingkat pendidikan, terdapat juga organisasi yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi, dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik; (3) Loyalitas atau kesetiaan terhadap organisasi tempat bekerja, seringkali dipakai syarat untuk promosi. Hal ini disebabkan bahwa dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar; (4) Kejujuran, untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat penting. Contoh, untuk jabatan kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan; (5) Tanggung jawab, seringkali suatu organisasi memerlukan faktor tanggung jawab yang besar, sehingga masalah tanggung jawab menjadi syarat utama untuk promosi; (6) Kepandaian bergaul, untuk promosi jabatan tertentu, mungkin diperlukan kepandaian dalam bergaul sehingga persyaratan kemampuan

bergaul dengan orang lain perlu dicantumkan untuk promosi jabatan tersebut. Contohnya, jabatan untuk bagian hubungan masyarakat, penetapan persyaratan pandai bergaul adalah sangat penting; (7) Prestasi kerja, pada umumnya setiap organisasi selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kerjanya. Hal ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan; (8) Inisiatif dan kreatif, untuk syarat promosi jabatan tertentu, mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreativitas yang tinggi.

#### 2.4.5 Indikator Promosi Jabatan

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

## **2.5 Tinjauan Teoritis Kepuasan Kerja**

### **2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai. Istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif

tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut (Robbins & Judge, 2017).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya Robbins (2017). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

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

Selain itu, menurut Kaliski dalam (Inuwa, 2016), kepuasan kerja dapat dianggap sebagai perasaan pencapaian dan seberapa sukses seorang karyawan

dalam pekerjaannya yang dapat memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan serta kesejahteraan karyawan. Selain itu, George dan Jones dalam (Inuwa, 2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja terdiri dari keyakinan dan perasaan yang dirasakan individu tentang pekerjaan mereka masing-masing. Namun kepuasan kerja diyakini bersifat multidimensi dan rumit, dapat dilihat dalam berbagai cara oleh individu yang berbeda, biasanya terkait dengan motivasi meskipun ruang lingkup hubungannya masih belum begitu jelas Aziri dalam (Inuwa, 2016).

Dari beberapa pendapatan para ahli mengenai kepuasan kerja di atas penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja hal yang bersifat individual yang merupakan sikap dan perasaan seseorang yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja dan apa yang diperoleh dari pekerjaannya, kepuasan akan dirasakan jika adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi.

### **2.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan kerja**

Luthans (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama bahwa kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Herzberg mengembangkan teori 2 (dua) faktor tentang motivasi. Faktor yang membuat orang merasa puas dan membuat tidak puas (ekstrinsik dan intrinsik), yang juga dikenal sebagai teori higienis motivasi yaitu:

1. *Maintenance Factors*

Maintenance factors adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi gaji atau upah; kondisi kerja; kebijaksanaan dan administrasi perusahaan; hubungan antar pribadi; serta kualitas supervise.

## 2. *Motivation Factors*

Motivation factors Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Faktor motivasi ini meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), pengembangan potensi individu (*advancement*), dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

Sedangkan Sutrisno (2015) menyimpulkan empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: (1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan; (2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antarpegawai maupun pegawai dengan atasan; (3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik

pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur, dan sebagainya; (4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi jabatan, dan sebagainya.

### **2.5.3 Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Suwatno dan Priansa (2014) terdapat tiga teori kepuasan kerja yang sudah dikenal, yaitu:

1. *Discrepancy Theory* (Teori Perbedaan)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter pada tahun 1961. Porter mengukur kepuasan kerja dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena yang diinginkan telah terpenuhi.

2. *Equity Theory* (Teori Keadilan)

Teori ini dikembangkan oleh Adam pada tahun 1963. Prinsip teori ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas situasi tertentu yang diperoleh individu dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain, sekantor maupun di tempat lain.

### 3. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

Teori ini dikembangkan dan dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu *Hygiene Factors* dan *Motivational Factors*.

#### **2.5.4 Indikator Kepuasan Kerja**

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

## 2.6 Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris merupakan hasil penelitian terdahulu yang mengemukakan beberapa konsep yang relevan dan terkait dengan penelitian yang dilakukan. Berikut merupakan tabel 2.1 yang berisikan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi landasan dalam penelitian ini :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil
1.	M Herril Mustaqim Hasibuan (2018)	Analisis pengaruh mutasi, promosi jabatan dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan pimpinan kantor direksi PT Perkebunan Nusantara II	Menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan merupakan variabel yang paling mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, promosi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pimpinan kantor.
2.	Yedija Theresia (2019)	Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telkom Divisi Regional I) Medan	Berdasarkan hasil uji parsial variabel mutasi dan Promosi Jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji F dapat disimpulkan bahwa variabel mutasi dan promosi jabatan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan SPSS besarnya pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan adalah sangat kuat
3	Marliati (2020)	The impact of mutation and organizational culture on employee performance through job satisfaction at Hasanuddin University.	Mutasi kerja berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Dampak positif dari mutasi berupa kesesuaian dan kecocokan individu atau pegawai dengan posisi baru ( <i>the right man in the right place</i> ) yang berdampak pada tercapainya fungsi pengembangan pegawai. Mutasi kerja berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena keberhasilan prinsip-prinsip mutasi yang diterapkan oleh Unhas.



			<p>Salah satunya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.</p> <p>Budaya organisasi berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena budaya adhokasi menciptakan tempat kerja yang dinamis.</p> <p>Kepuasan kerja berdampak positif terhadap kinerja pegawai. faktor kepuasan sebagai faktor eksogen yang mampu meningkatkan prestasi, produktivitas, dan kinerja pegawai.</p>
4.	Dewi Nurcahyani (2017)	Pengaruh Mutasi Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Semarang).	<p>Mutasi kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada BNI Syariah Cabang Semarang.</p> <p>Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan Bank Negara Indonesia (BNI) Syariah Cabang Semarang.</p> <p>Mutasi kerja dan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</p> <p>Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja seorang karyawan. Artinya Jika seseorang merasa puas terhadap perlakuan yang diterimanya di tempat kerja, maka mereka akan bersemangat untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan.</p>
5.	Sinta Widya Ningsih (2019)	Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Metro Riau Pekanbaru	<p>Variabel mutasi secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Metro Riau Pekanbaru.</p> <p>Variabel promosi jabatan secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Metro Riau Pekanbaru.</p> <p>Variabel mutasi dan promosi jabatan secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan</p>

			kerja karyawan PT. Metro Riau Pekanbaru.
6.	Yasin Munir (2012)	The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan	Temuan menunjukkan bahwa gaji berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja faksi tetapi promosi berpengaruh signifikan atau parsial terhadap kepuasan kerja tenaga pendidik. Faktor-faktor lain selain gaji dan promosi juga dapat berguna dalam penelitian ini. Penelitian ini menyelidiki pengaruh gaji dan promosi terhadap kepuasan kerja di tingkat universitas hanya terbatas Dalam penelitian ini hanya dua faktor yang mempengaruhi seperti gaji dan promosi yang digunakan, di masa depan faktor yang lebih mempengaruhi kepuasan kerja dapat dipelajari seperti keamanan kerja, tunjangan, pengawasan, dll.
7.	Arik Hosniyatun (2016)	Pengaruh Mutasi, Promosi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada RSUD dr Abdoer Rahem Situbondo)	<p>Mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, semakin efektif pelaksanaan mutasi maka akan semakin meningkat kinerja pegawai.</p> <p>Promosi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, apabila pelaksanaan promosi tidak efektif maka kinerja pegawai RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo semakin rendah. Hal ini disebabkan disiplin, komitmen, tanggung jawab pegawai yang dipromosikan menurun dan senioritas sebagai dasar pelaksanaan promosi tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai.</p> <p>Kepuasan kerja pegawai yang dipromosikan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, jika semakin rendah kepuasan kerja pegawai yang telah dipromosikan maka kinerja pegawai RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo semakin rendah. Hal ini</p>

			disebabkan bahwa item gaji dan atasan pada kepuasan kerja pegawai tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai.
8.	Mohammed Inuwa (2016)	Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach	Menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai, hal ini jelas menandakan bahwa dan peningkatan tingkat kepuasan kerja staf nonakademik BASUG juga akan menyebabkan kinerja meningkat dan semakin tinggi. kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan langsung dengan kinerja pegawai, menyiratkan bahwa pegawai yang puas diyakini memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi.
9.	Asiya Gul (2012)	Role of Capacity Development, Employee empowerment and Promotion on Employee Retention in the banking	Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi tidak banyak dihargai, bahkan karyawan menuntut pemberdayaan dan pelatihan juga dilengkapi dengan promosi atau kompensasi. Studi ini telah mengungkapkan bahwa promosi dan retensi karyawan berkorelasi negatif dan signifikan satu sama lain. Jadi pengusaha harus hati-hati merancang strategi promosi karyawan. Dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa promosi bukanlah prioritas karyawan, preferensi diberikan pada praktik pelatihan dan pengembangan dan pemberdayaan. Studi yang dilakukan di sektor perbankan menghitung bahwa promosi dilengkapi dengan pengembangan kapasitas dan pemberdayaan karyawan jika retensi dan loyalitas karyawan diperlukan.