

**Pengaruh Mutasi dan Promosi Terhadap Kinerja Auditor
di Lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera
Selatan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai
Variabel Intervening**



Tesis

Oleh :

FAZLI RUBY

NIM 01032622226009

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar
Magister Sains (M.Si)**

pada

**Program Studi Magister Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen SDM
Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya**

KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI

SAINS, DAN TEKNOLOGI

UNIVERSITAS SRIWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI

2024

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Tesis : Pengaruh Mutasi dan Promosi Terhadap Kinerja Auditor di Lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Nama Mahasiswa : Fazli Ruby

NIM : 010326222260009

Program Studi : Magister Ilmu Manajemen

Konsentrasi : Manajemen SDM

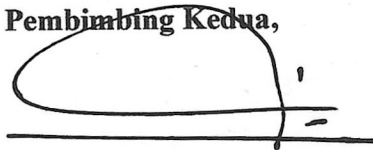
Menyetujui,

Pembimbing Pertama,



Prof. Dr. Yuliani, S.E., M.M
NIP. 197608252002122004

Pembimbing Kedua,



Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M
NIP. 19621110 1991031006

Koordinator Program Studi
Magister Ilmu Manajemen



Dr. Shelfi Malinda, S.E., M.M
NIP. 198303112014042001



Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Sriwijaya,

Prof. Dr. Mohamad Adam., SE., ME
NIP. 196706241994021002

Tanggal Lulus : 24 Desember 2024



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA**

FAKULTAS EKONOMI

Jalan Raya Palembang-Prabumulih Km. 32 Inderalaya (Ogan Ilir) Kode Pos 30662

Tel: (0711) 580964, 580646 Fax:(0711) 580964

Jl. Srijaya Negara Bukit Besar Palembang 30139

Laman:<http://fe.unsri@unsri.ac.id> – email : dekan@fe.unsri.ac.id

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TESIS

Ketua : Dr. Muhammad Ichsan Hadjri , S.T., S.M., M.M
NIP 198907112018031001

(.....)


Sekretaris : Prof. Dr. Yuliani, S.E., M.M
NIP 196708252002122004

(.....)

Anggota : 1. Dr. Muhammad Ichsan Hadjri , S.T., S.M., M.M
NIP 198907112018031001

(.....)

2. Dr. Wita Farla WK., S.E., M.M
NIP 198104012014092001

(.....)



**BUKTI TELAH MEMPERBAIKI TESIS
MAHASISWA PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Prof. Dr. Yuliani, S.E., M.M		
2.	Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M		
3.	Dr. Muhammad Ichsan Hadjri, S.T., S.M., M.M		
4.	Dr. Wita Farla WK., S.E., M.M		

Menerangkan bahwa:

Nama : Fazli Ruby
NIM : 010326222260009
Program Studi : Magister Ilmu Manajemen Konsentrasi MSDM
Judul Tesis : Pengaruh Mutasi dan Promosi terhadap Kinerja Auditor di Lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Telah memperbaiki tesis hasil ujian.

Palembang, ~~7~~ 7. Desember 2024
Mengetahui,
Koordinator Program Studi

Dr. Shelfi Malinda, SE., M.M
NIP 198303112014042001



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI

Jalan Raya Palembang-Prabumulih Km. 32 Inderalaya (Ogan Ilir) Kode Pos 30662

Tel: (0711) 580964, 580646 Fax:(0711) 580964

Jl. Srijaya Negara Bukit Besar Palembang 30139

Laman:<http://fe.unsri@unsri.ac.id> – email : dekan@fe.unsri.ac.id

MATRIK PERBAIKAN TESIS

Nama : Fazli Ruby
NIM : 010326222260009
Program Studi : Magister Ilmu Manajemen
Konsentrasi : Manajemen SDM
Pembimbing : 1. Prof. Dr. Yuliani, S.E., M.M. (.....) 3
2. Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M. (.....) 4

No.	Dosen Penguji	Saran dan Masukan	Keterangan	Paraf
1.	Dr. Muhammad Ichsan Hadjri, ST., SM., M.M	<ol style="list-style-type: none">1. Penggunaan font huruf di cover dan badan laporan penelitian2. Sesuaikan nama Kementerian dengan ketentuan yang berlaku sekarang3. Rumusan masalah dan tujuan dari penelitian, tidak perlu menggunakan kata-kata “melalui” apabila termasuk pengaruh langsung4. Teori berbasis Sumber Daya diubah menjadi Toeri McClelland Need for Achievement5. Sesuaikan penjelasan narasi hasil penelitian menggunakan teori McClelland Need for Achievement6. Hasil Penelitian terdahulu yang menggunakan bahasa asing, harap diartikan ke dalam bahasa Indonesia7. Narasi Hipotesis 6 dan Hipotesis 7 diubah menjadi “memediasi”8. Lampiran data MSI9. Tambahkan Profil BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan dan struktur organisasinya pada Bab IV10. Tambahkan Saran khususnya untuk kondisi dimana jawaban responden atas masing-masing variabel lebih banyak menjawab ragu-ragu.11. Kaitkan hasil distribusi frekuensi responden terhadap mutasi dan kepuasan kerja kepada teori McClelland	ok	



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI

Jalan Raya Palembang-Prabumulih Km. 32 Inderalaya (Ogan Ilir) Kode Pos 30662

Tel: (0711) 580964, 580646 Fax:(0711) 580964

Jl. Srijaya Negara Bukit Besar Palembang 30139

Laman:<http://fe.unsri@unsri.ac.id> – email : dekan@fe.unsri.ac.id

No.	Dosen Penguji	Saran dan Masukan	Keterangan	Paraf
2.	Dr. Wita Farla WK, S.E., M.M	<ol style="list-style-type: none">1. Kriteria <i>Goodness of Fit</i>2. Harap dicek kembali apakah Teori RBT sesuai dengan judul penelitian3. Pada Bab IV, narasi Responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja perlu diperbaiki4. Penulisan R^2 diubah menjadi R^25. Tambahkan penjelasan mengenai mediasi parsial pada hasil pengujian6. Gambar masing-masing variabel atas hasil uji CFA diganti menjadi tabel per Variabel7. Perbaiki narasi pada bagian implikasi penelitian	OK	
3.	Prof Dr. Yuliani, S.E., M.M	<ol style="list-style-type: none">1. Tambahkan penjelasan mengenai mediasi parsial pada hasil pengujian2. Tambahkan saran dan implikasi penelitian3. Tambahkan kolom total effect pada tabel Hipotesis4. Perbaiki sesuai dengan arahan Dosen Penguji	OK	
4.	Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M	<ol style="list-style-type: none">1. Perbaiki Grand Teori RBT menjadi Teori McClelland Need for Achievement2. Lampirkan data MSI3. Menggunakan Print Warna apabila terdapat Gambar4. Sesuaikan Margin Tabel pada Halaman 52 marginya5. Perbaiki sesuai dengan arahan Dosen Penguji	OK	

Palembang, 27 Desember 2024

Ketua Program Studi
Magister Ilmu Manajemen,

Dr. Shelfi Malinda., SE., MM

NIP 198303112014042001

HALAMAN PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Fazli Ruby
Tempat, Tanggal Lahir : Palembang, 15 April 1989
Program Studi : Magister Ilmu Manajemen
NIM : 01032622226009

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Seluruh data, informasi, interpretasi, serta pernyataan dalam pembahasan dan kesimpulan yang disajikan dalam karya ilmiah ini, kecuali yang disebutkan sumbernya adalah merupakan hasil pengamatan, penelitian, pengelolaan, serta pemikiran saya dengan pengarahan dari para pembimbing yang ditetapkan.
2. Karya ilmiah yang ditulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik, baik di Universitas Sriwijaya maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
3. Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan apabila di kemudian hari ditemukan adanya bukti ketidakbenaran dalam pernyataan tersebut di atas, maka saya bersedia menerima sanksi akademis berupa pembatalan gelar yang saya peroleh melalui pengajuan karya ilmiah.

Palembang, ... Desember 2024

Yang membuat pernyataan




Fazli Ruby

NIM 01032622226009

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Kesuksesan adalah hasil dari kerja keras, ketekunan dan doa, dengan meyakinkan bahwa setiap usaha yang tulus akan membawa manfaat yang berarti”.

Dengan penuh rasa syukur dan bangga, tesis ini penulis persembahkan kepada:

1. **Allah SWT** atas segala rahmat, hidayah, dan kekuatan yang diberikan selama perjalanan akademik ini.
2. **Orang tua tercinta**, yang selalu mendoakan, mendukung, dan menjadi teladan hidup dalam keikhlasan dan ketulusan.
3. **Istri tercinta**, drg. Masayu Nashiatul Dania, yang selalu menjadi penyemangat, sahabat, dan pendamping hidup terbaik, serta yang tak henti-hentinya memberikan cinta, doa, dan dukungan selama proses ini berlangsung.
4. **Anak-anak tercinta**, Anindita Shakila Khairunnisa dan Arshyla Elshanum Putri, yang menjadi alasan terbesar untuk terus berjuang dan memberikan yang terbaik. Semoga kelak ini menjadi inspirasi bagi perjalananmu.
5. **Para pembimbing, keluarga, dan sahabat**, yang telah memberikan bimbingan, dukungan, dan motivasi selama penulis menyelesaikan tesis ini.

Tesis ini adalah hasil dari perjalanan panjang yang penuh perjuangan, dan semoga dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat limpahan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, Penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Mutasi dan Promosi terhadap Kinerja Auditor di Lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*”. Tesis ini adalah sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi penulis untuk memperoleh gelar Magister Sains Program Studi S2 Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Dalam tesis ini dibahas mengenai Pengaruh Mutasi dan Promosi terhadap Kinerja Auditor di Lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih banyak terdapat kekurangan dan jauh dari kata sempurna, atas segala kekurangan dan ketidaksempurnaan tesis ini. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan guna penyempurnaan di masa mendatang.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan semoga amal baik yang telah dicirikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT.

Palembang, .. Desember 2024

Penulis



Fazi Ruby

NIM 01032622226009

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur Penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Mutasi dan Promosi terhadap Kinerja Auditor di Lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening” ini dengan baik.

Tesis ini tidak akan terwujud tanpa dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Taufiq Marwah, S.E., M.Si selaku Rektor Universitas Sriwijaya;
2. Bapak Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya;
3. Bapak Drs. Isnurhadi, S.E., M.B.A., Ph.D selaku Wakil Dekan I Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya;
4. Bapak Mu'izzuddin, S.E., M.M selaku Wakil Dekan II Bidang Umum dan Keuangan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya;
5. Bapak Dr. Suhel, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan III Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya;
6. Bapak Dr. Muhammad Ichsan Hadjri, S.T., S.M., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Sriwijaya;

7. Ibu Dr. Shelfi Malinda, S.E., M.M selaku Ketua Program Studi S2 Ilmu Manajemen;
8. Ibu Prof. Dr. Yuliani, S.E., M.M selaku pembimbing pertama dan Bapak Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M selaku pembimbing kedua yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan tesis ini;
9. Bapak Dr. Muhammad Ichsan Hadjri, S.T., S.M., M.M dan Ibu Dr. Wita Farla WK, S.E., M.Si selaku penguji tesis yang telah banyak memberikan pengarahan, saran serta masukkan;
10. Seluruh Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya atas segala ilmu pengetahuan dan bantuan yang telah diberikan;
11. Orang tua saya tercinta Bapak H Zaini, Bapak H dr. Mgs Husnil Farouk MPH PKK (Alm), Ibu Hj Citra Dewi, Ibu Hj Ernawati, yang selalu memberikan doa, dukungan moral, motivasi, dan kasih sayang tanpa henti selama proses penyusunan tesis ini;
12. Istri Saya tercinta drg. Masayu Nashiatul Dania yang telah menjadi sumber kekuatan, inspirasi, dan motivasi selama proses penyusunan tesis ini;
13. Kedua Anak saya Anindita Shakila Khairunnisa dan Arshyla Elshanum Putri yang telah menjadi sumber kebahagiaan, semangat dan inspirasi terbesar dalam hidup ini;
14. Keluarga besar H Zaini dan H dr Mgs Husnil Farouk MPH PKK, serta semua pihak yang terlibat;
15. Teman-teman seperjuangan S2 Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya Angkatan 2021 (2);

16. Para responden penelitian, khususnya para pegawai BPKP, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan data dan informasi yang sangat berharga bagi kelancaran penelitian ini;
17. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, namun telah memberikan bantuan, doa, dan dukungan selama proses ini berlangsung.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki banyak keterbatasan. Oleh karena itu, penulis dengan rendah hati menerima kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Semoga karya ini dapat memberikan manfaat, baik bagi penulis, institusi, maupun pembaca yang berminat untuk mengembangkan kajian di bidang yang relevan.

Dengan penuh rasa hormat,

Palembang, .. Desember 2024

Penulis



Fazli Ruby

NIM 01032622226009

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh mutasi dan promosi terhadap kinerja auditor di lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Objek penelitian adalah Auditor pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam aspek mutasi dan promosi untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Populasi dalam penelitian adalah seluruh auditor pada BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan yaitu berjumlah 114 orang dan pengambilan sampel menggunakan teknik sensus. Teknik analisa dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *software* SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi dan promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor, mutasi dan promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja dapat memdiasi hubungan antara mutasi dan promosi terhadap kinerja auditor. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya strategi mutasi dan promosi yang adil, transparan, dan berbasis kompetensi untuk meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja auditor. Hal ini memberikan implikasi praktis bagi Manajemen BPKP dalam merancang sumber daya manusia yang efektif khususnya dalam melakukan mutasi dan promosi.

Kata Kunci: Mutasi, Promosi, Kepuasan Kerja, Kinerja Auditor.

ABSTRACT

This research aims to examine the influence of job rotation and promotion on the performance of auditors at the BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan through job satisfaction as an intervening variable. The object's research is auditors at the BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan. This study is motivated by the importance of human resource management, particularly in the aspects of job rotation and promotion, to enhance overall organizational performance. The population in this study consists of all auditors at the BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan, totaling 114 people, and the sample was taken using a census technique. The analytical technique used in this study is Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS software. The results of the study indicate that job rotation and promotion have a positive and significant effect on auditor performance, job rotation and promotion have a positive and significant effect on job satisfaction, and job satisfaction can mediate the relationship between job rotation and promotion on auditor performance. This study underscores the importance of fair, transparent, and competency-based job rotation and promotion strategies to enhance job satisfaction, which ultimately impacts auditor performance. These findings provide practical implications for BPKP's Management in designing effective human resources, particularly in job rotation and promotion.

Keywords: *Job Rotation, Promotion, Job Satisfaction, Auditor Performance*

RIWAYAT HIDUP

Nama Mahasiswa : Fazli Ruby

Jenis Kelamin : Laki-laki

Tempat/Tanggal Lahir : Palembang / 15 April 1989

Agama : Islam

Pekerjaan : ASN Pusat

Status : Menikah

Alamat Rumah : Komplek Way Hitam, Jl Musi 1 Blok A No 5
Kelurahan Siring Agung Kecamatan Ilir Barat 1
Palembang

Alamat Email : fazliruby89@gmail.com

Pendidikan Formal :

Sekolah Dasar : SD Negeri 122 Palembang

SLTP : SMP N 12 Palembang

SLTA : SMA Plus Negeri 17 Palembang

D3 : Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN)

S1 : Universitas Tridinanti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERSETUJUAN TIM PENGUJI TESIS	iii
BUKTI TELAH MEMPERBAIKI TESIS.....	iv
MATRIKS PERBAIKAN TESIS	v
HALAMAN PERNYATAAN	vii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
UCAPAN TERIMA KASIH.....	x
ABSTRAK.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
RIWAYAT HIDUP.....	xiv
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR GAMBAR	xx
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4. Manfaat Penelitian	12
BAB II STUDI KEPUSTAKAAN	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (<i>Goal Setting Theory</i>).....	13
2.1.2 Teori <i>McClelland Need for Achievement</i>	14
2.1.3 Mutasi	15
2.1.4 Promosi	16
2.1.5 Kepuasan Kerja.....	19

2.1.6 Kinerja	22
2.2 Hubungan Antar Variabel Penelitian	24
2.2.1 Hubungan Antara Mutasi terhadap Kinerja Auditor.....	24
2.2.2 Hubungan Antara Promosi terhadap Kinerja Auditor	25
2.2.3 Hubungan Antara Mutasi terhadap Kepuasan Kerja	26
2.2.4 Hubungan Antara Promosi terhadap Kepuasan Kerja	26
2.2.5 Hubungan Antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Auditor	27
2.3 Penelitian Terdahulu	27
2.4 Kerangka Konseptual.....	41
2.5 Hipotesis	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	43
3.1 Ruang Lingkup Penelitian	43
3.2 Rancangan Penelitian.....	43
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	44
3.3.1 Jenis Data	44
3.3.2 Sumber Data.....	44
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.5 Populasi dan Sampel	45
3.6 Metode Analisis Data.....	46
3.6.1 Uji Validitas	46
3.6.2 Uji Reliabilitas	46
3.7 Teknik Analisis	47
3.7.1 Analisis Deskriptif	47
3.7.2 Analisis Kuantitatif	48
3.7.3 Analisis Inferensial.....	48
3.8 Definisi Operasional	54
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	57
4.1 Hasil Penelitian	57
4.1.1 Profil BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan	57
4.1.2 Gambaran Umum Responden	58
4.2 Distribusi Frekuensi	62

4.2.1 Mutasi.....	62
4.2.2 Promosi	64
4.2.3 Kepuasan Kerja	67
4.2.4 Kinerja Auditor	69
4.3 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA).....	72
4.3.1 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Konstruk Eksogen	72
4.3.2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Konstruk Endogen.....	74
4.5 Pengujian Inner Model (Model Struktural).....	77
4.6 Hasil	80
4.7 Pembahasan Hasil Penelitian	86
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	96
5.1 Kesimpulan	96
5.2 Saran.....	97
5.3 Implikasi Penelitian.....	99
5.3.1 Implikasi Teoritis	99
5.3.2 Implikasi Praktis	100
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	102
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN.....	109

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Pegawai Per Jenis Auditor.....	4
Tabel 1.2 Data Kebutuhan Auditor	7
Tabel 1.3 Data Promosi/Kenaikan Jabatan Auditor.....	8
Tabel 1.4 Data Nilai SKP Pegawai Per Jenis Auditor Tahun 2021, 2022 & 2023 ...	9
Tabel 1.5 Jenis Penugasan dan Jumlah Tim dalam 3 Tahun Terakhir.....	10
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1 Pengukuran Skala Likert.....	45
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	54
Tabel 4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	58
Tabel 4.2 Distribusi Responden Menurut Usia	59
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	59
Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	60
Tabel 4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan	61
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Responden terhadap Mutasi	62
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Responden terhadap Promosi	64
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Responden terhadap Kepuasan Kerja.....	67
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Responden terhadap Kinerja Auditor	69
Tabel 4.10 Uji CFA Eksogen (Variabel Mutasi)	72
Tabel 4.11 Uji CFA Eksogen (Variabel Promosi)	73
Tabel 4.12 Uji CFA Endogen (Variabel Kepuasan Kerja)	74
Tabel 4.13 Uji CFA Endogen (Variabel Kinerja Auditor).....	75
Tabel 4.14 Nilai R <i>Square</i>	77
Tabel 4.15 Uji <i>Effect Size (f-square)</i>	78
Tabel 4.16 <i>Construct Cross Validated Redudancy</i>	79

Tabel 4.17 Nilai Koefisien dan t-hitung pada taraf 5%	81
Tabel 4.18 Pengaruh Langsung.....	83
Tabel 4.19 Pengaruh Tidak Langsung	84
Tabel 4.20 Hipotesis.....	86

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	42
Gambar 3.1 Diagram Alur Model	52
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan	57
Gambar 4.2 Model Hasil SEM-PLS.....	80

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuisisioner	110
Lampiran 2 Hasil Kuisisioner Variabel Mutasi	120
Lampiran 3 Hasil Kuisisioner Variabel Promosi	122
Lampiran 4 Hasil Kuisisioner Variabel Kepuasan Kerja	124
Lampiran 5 Hasil Kuisisioner Variabel Kinerja Auditor	126
Lampiran 6 Hasil Olah Data	128

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dinamika organisasi modern, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu aspek paling krusial yang memengaruhi kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Organisasi pemerintah maupun swasta menghadapi tantangan dalam mempertahankan dan meningkatkan produktivitas pegawai di tengah-tengah perubahan regulasi, teknologi, dan tuntutan publik yang terus berkembang. Salah satu lembaga pemerintah yang memiliki peran strategis dalam menjaga tata kelola keuangan negara dan akuntabilitas publik adalah Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). BPKP berperan sebagai pengawas internal pemerintah yang bertugas memastikan pengelolaan keuangan negara dilakukan secara transparan, akuntabel, dan efektif.

Untuk mencapai efektivitas tersebut, salah satu tantangan terbesar yang dihadapi BPKP adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai dalam lingkungan yang terus berubah. Dalam hal ini, dua mekanisme penting yang sering digunakan dalam manajemen SDM adalah mutasi dan promosi pegawai. Mutasi merujuk pada proses pemindahan pegawai dari satu jabatan atau unit kerja ke jabatan atau unit kerja lain dengan tujuan untuk menyeimbangkan kebutuhan organisasi dan mengembangkan keterampilan pegawai. Sedangkan promosi adalah peningkatan jabatan atau pangkat seorang pegawai sebagai bentuk

pengakuan atas kinerja dan kontribusi yang diberikan, serta merupakan sarana motivasi bagi pegawai untuk terus berkembang.

Menurut Rivai (2015), mutasi bertujuan untuk menjaga dinamika kerja dan mendorong pengembangan potensi pegawai. Mutasi memungkinkan pegawai untuk memperoleh pengalaman baru di berbagai unit kerja, yang diharapkan dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka. Namun, mutasi yang tidak terencana atau tidak memperhatikan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan aspirasi pegawai dapat menimbulkan ketidakpuasan. Siagian (2008) menambahkan bahwa mutasi yang dilakukan tanpa memperhatikan faktor keahlian dan kesiapan pegawai akan berpotensi menurunkan motivasi, yang pada gilirannya akan berdampak negatif terhadap kinerja individu dan organisasi.

Promosi juga memainkan peran sentral dalam motivasi dan peningkatan kinerja pegawai. Robbins dan Judge (2016) menyatakan bahwa promosi adalah salah satu bentuk motivasi ekstrinsik yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena promosi sering kali disertai dengan peningkatan tanggung jawab, status, dan remunerasi. Promosi yang dilakukan secara adil dan berdasarkan prestasi memberikan efek positif bagi motivasi dan kinerja pegawai. Namun, promosi yang tidak transparan atau berbasis pada faktor non-kinerja, seperti politik organisasi, dapat memunculkan perasaan ketidakadilan di antara pegawai, yang berpotensi mengurangi motivasi dan kepuasan kerja mereka (Mangkunegara, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun promosi merupakan alat motivasi yang kuat, ketidakpuasan yang timbul dari ketidakadilan promosi justru akan menurunkan kinerja individu.

Dalam konteks BPKP, di mana pegawai berperan penting dalam mengawasi penggunaan anggaran negara, baik mutasi maupun promosi dapat berpengaruh besar terhadap efektivitas kerja mereka. Mutasi yang dilakukan dengan tujuan pengembangan karier dan peningkatan kompetensi akan memberikan pegawai kesempatan untuk memperkaya pengalaman di berbagai bidang pengawasan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas kinerja mereka. Namun, mutasi yang dirasakan tidak adil atau terlalu sering dilakukan tanpa memperhatikan preferensi pegawai bisa menyebabkan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi kerja.

Di samping kedua aspek tersebut, kepuasan kerja menjadi faktor yang tidak kalah penting dalam memengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja, menurut Locke (1976), adalah keadaan emosional positif atau menyenangkan yang berasal dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja mereka. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, serta inisiatif yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas. Di sisi lain, ketidakpuasan kerja sering kali berujung pada turunnya kinerja, peningkatan absensi, bahkan keinginan untuk keluar dari organisasi.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 192 Tahun 2014 tentang Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan menyatakan bahwa Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) merupakan aparat pengawasan intern pemerintah yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Presiden, yang dipimpin oleh

seorang Kepala dan mempunyai tugas menyelenggarakan urusan Pemerintahan di bidang Pengawasan Keuangan Negara/Daerah dan Pembangunan Nasional.

Dalam melaksanakan perannya sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2023, BPKP mempunyai 34 Kantor Perwakilan di setiap ibu kota Provinsi yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, salah satunya adalah Kantor BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan. Kondisi ini berpotensi menjadi permasalahan pegawai BPKP yang terjaring promosi dan mutasi ke Perwakilan lain dan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

Kantor BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan didukung oleh tenaga auditor sebanyak 114 orang di Tahun 2023, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1.1 Data Pegawai Per Jenis Auditor

No	Jenis Auditor	Jumlah Pegawai (orang)			
		Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023
1	Auditor Ahli Madya	26	25	29	27
2	Auditor Ahli Muda	35	37	38	35
3	Auditor Ahli Pertama	21	20	10	12
4	Auditor Penyelia	9	9	8	8
5	Auditor Mahir	11	12	7	5
6	Auditor Terampil	9	8	23	27
Jumlah		111	111	115	114

Sumber: Sub Bagian Kepegawaian BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan, 2023

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 48 Tahun 2022 tentang Jabatan Fungsional Auditor menyatakan bahwa jabatan fungsional auditor merupakan jabatan fungsional

kategori keterampilan dan keahlian. Jenjang jabatan fungsional auditor kategori keterampilan terdiri atas Auditor Terampil, Auditor Mahir, dan Auditor Penyelia. Sedangkan jenjang jabatan fungsional auditor kategori keahlian terdiri dari Auditor Ahli Pertama, Auditor Ahli Muda, Auditor Ahli Madya, dan Auditor Ahli Utama. Dalam struktur jabatan fungsional auditor di Indonesia, auditor diklasifikasikan dalam beberapa jenjang berdasarkan pengalaman, keahlian, dan tanggung jawab. Setiap jenjang memiliki peran dan fungsi yang berbeda sesuai dengan tingkat kompetensi dan kemampuan yang dimiliki. Semakin tinggi jenjang seorang auditor, semakin besar tanggung jawab yang mereka emban, mulai dari tugas dasar seperti pengumpulan data hingga pengawasan, analisis mendalam, dan pengambilan keputusan strategis di tingkat tertinggi.

Auditor Ahli Madya adalah jabatan auditor dengan tingkat pengalaman yang sangat tinggi, umumnya berada di puncak karier auditor. Mereka biasanya bertanggung jawab atas perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi dari kegiatan audit yang kompleks. Auditor Ahli Madya sering kali juga memberikan saran dan rekomendasi strategis kepada pimpinan terkait hasil audit yang dilakukan. Auditor Ahli Muda bertindak sebagai auditor yang lebih senior daripada Auditor Ahli Pertama, dengan tanggung jawab yang lebih besar, termasuk perencanaan dan pelaksanaan audit secara mandiri atau dalam tim. Mereka berperan dalam melakukan audit terhadap unit kerja atau program yang lebih besar dengan risiko yang lebih signifikan.

Auditor Ahli Pertama adalah auditor pada tingkat junior yang memiliki tanggung jawab lebih dari Auditor Penyelia atau Mahir. Mereka sudah mulai

bertanggung jawab atas tugas-tugas audit yang lebih mandiri dan memiliki kemampuan untuk melakukan audit dengan risiko sedang. Biasanya, mereka akan bekerja di bawah pengawasan Auditor Ahli Muda atau Auditor Ahli Madya. Auditor Penyelia adalah jenjang menengah yang memiliki tugas untuk mengawasi pelaksanaan audit oleh auditor di tingkat lebih rendah. Mereka lebih terlibat dalam kegiatan pengawasan dan kontrol mutu hasil audit, serta bertanggung jawab memastikan proses audit berjalan sesuai standar.

Auditor Mahir bertanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan audit dengan kompleksitas yang lebih tinggi dibanding Auditor Terampil. Mereka memiliki kemampuan teknis dan analitis yang lebih mendalam, namun masih berada dalam lingkup pengawasan oleh auditor yang lebih senior. Auditor Terampil adalah auditor pada tingkat entry-level atau dasar, yang biasanya baru memulai karier di bidang audit. Mereka bertugas mendukung tim audit dengan melakukan pemeriksaan awal, pengumpulan data, dan analisis dasar. Auditor Terampil sering kali bekerja di bawah pengawasan ketat dari auditor yang lebih senior.

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa terdapat penambahan dan pengurangan pegawai pada masing-masing jenis auditor. Hal ini disebabkan karena adanya program promosi jabatan dan mutasi kerja yang dilakukan oleh BPKP khususnya di BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan guna memberikan kesempatan bagi para auditornya agar bisa meningkatkan kinerjanya dan mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan analisa kebutuhan auditor pada Kantor BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan yang ditetapkan setiap tahun melalui penetapan peta jabatan dan formasi pegawai di lingkungan BPKP, BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan kekurangan auditor sebanyak 46 orang untuk Tahun 2023 dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1.2 Data Kebutuhan Auditor

No	Jenis Auditor	Kebutuhan	Existing	Lebih/(Kurang)
1	Auditor Ahli Madya	50	27	(23)
2	Auditor Ahli Muda	42	35	(7)
3	Anggota Tim	68	52	(16)
	- Auditor Ahli Pertama		12	
	- Auditor Penyelia		8	
	- Auditor Mahir		5	
	- Auditor Terampil		27	
Jumlah		160	114	(46)

Sumber: Sub Bagian Kepegawaian BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan, 2023

BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan juga telah melakukan mutasi secara internal minimal setiap 1 (satu) tahun sekali. Mutasi secara internal ini merupakan perpindahan pegawai dari bidang yang mereka tempati saat ini ke bidang lainnya yang belum pernah mereka tempati. Standarisasi mutasi internal tersebut berdasarkan standar operasional prosedur (SOP) dan hasil evaluasi kerja pimpinan.

Selain melakukan mutasi, BPKP juga melakukan program promosi jabatan untuk memberikan kesempatan bagi para pegawainya agar dapat meningkatkan karir dan kinerjanya secara individual maupun secara organisasi. Berikut data

Promosi/kenaikan jabatan auditor pada BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan:

Tabel 1.3 Data Promosi/Kenaikan Jabatan Auditor

No	Jenis Auditor	Tahun	Tahun	Tahun	Tahun
		2020	2021	2022	2023
1	Auditor Ahli Madya	2	1	4	3
2	Auditor Ahli Muda	6	3	4	3
3	Auditor Ahli Pertama	1	-	2	2
4	Auditor Penyelia	-	-	-	1
5	Auditor Mahir	1	1	-	1
6	Auditor Terampil	-	-	3	-
Jumlah		10	5	13	10

Sumber: Sub Bagian Kepegawaian BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas, dapat dilihat bahwa promosi jabatan Auditor cenderung mengalami fluktuatif dalam kurun waktu 4 Tahun terakhir. Hal ini dikarenakan promosi yang dilakukan oleh BPKP melewati penilaian yang cukup ketat berupa penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Penilaian tersebut dilakukan oleh atasan langsung masing-masing pegawai, pejabat penilai, dan atasan pejabat penilai.

Dalam menilai kinerja pegawai, BPKP menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dilihat dari hasil kerja pegawai dan perilaku kerja masing-masing pegawai. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Hasil penilaian kinerja Pegawai BPKP dalam 3 tahun terakhir dapat dilihat dengan kondisi sebagai berikut:

**Tabel 1.4 Data Nilai SKP Pegawai per Jenis Auditor
Tahun 2021, 2022 dan Tahun 2023**

No	Jenis Auditor	Nilai SKP Tahun			Nilai SKP Tahun			Nilai SKP Tahun		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
		P1	P1	P1	P2	P2	P2	P3	P3	P3
1	Auditor Madya	-	1	-	-	24	24	25	4	3
2	Auditor Muda	-	-	-	-	36	33	37	2	2
3	Auditor Pertama	-	-	-	-	10	12	9	-	-
4	Auditor Penyelia	-	-	-	-	7	7	20	1	1
5	Auditor Mahir	-	-	-	-	7	5	12	-	-
6	Auditor Terampil	-	-	-	-	22	26	8	1	1
Jumlah Auditor		0	1	0	0	106	107	111	8	7

Sumber: Sub Bagian Kepegawaian BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan

Keterangan: P1 Cukup; P2 Baik; P3 Sangat Baik

Berdasarkan Tabel 1.4 di atas dapat dilihat bahwa kinerja auditor dari Tahun 2021 dan 2022 tidak stabil. Kondisi ini terlihat dari penurunan yang cukup signifikan untuk kategori P3 yang merupakan kategori kinerja sangat baik di Tahun 2022. Hal ini dikarenakan adanya perubahan metode penilaian kinerja di tahun 2022 dengan tahun sebelumnya. Pada Tahun 2022, metode penilaian kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Penilaian kinerja berdasarkan aturan tersebut merupakan gabungan penilaian antara perilaku kerja dan hasil kerja masing-masing pegawai.

BPKP sebagai pengawas intern pemerintah merupakan salah satu unsur manajemen pemerintah yang penting dalam rangka mewujudkan tata kelola/kepemerintahan yang baik yang mengarah pada

pemerintahan/birokrasi yang bersih (*clean government*). Untuk mencapai birokrasi yang bersih, peran BPKP yang efektif diperlukan dalam wujud sebagai berikut:

- a. Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah (*assurance activities*).
- b. Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah (*anti corruption activities*).
- c. Memberikan masukan yang dapat memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah (*consulting activities*).

Kepuasan kerja oleh auditor pada BPKP bisa diperoleh melalui jenis penugasan dan bekerja dalam tim kerja yang ada, yang terdiri dari jenis pekerjaan sebagai berikut:

Tabel 1.5 Jenis Penugasan dan Jumlah Tim dalam 3 Tahun Terakhir

No	Jenis Penugasan	2021	2022	2023
1	Audit	19	20	23
2	Evaluasi	43	43	44
3	Reviu	69	69	69
4	Monitoring	13	17	18
5	Bimtek	43	16	15
6	Lain nya	69	94	97
Jumlah		256	259	266

Sumber data Bidang P3A BPKP Sumsel

Salah satu aspek kepuasan kerja adalah sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik. Dengan jenis penugasan auditor yang beragam, mulai dari audit, evaluasi, reuiu, monitoring, bimtek dan lainnya setiap tahun semakin meningkat dituntut untuk berkinerja sesuai target yang ditetapkan dan tepat waktu.

Fenomena mutasi, promosi, dan kepuasan kerja yang telah dijelaskan di atas, diyakini mempunyai pengaruh terhadap kinerja auditor di lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Upaya dalam meningkatkan kinerja BPKP akan sangat dipengaruhi oleh kinerja masing-masing pegawai. Berdasarkan kondisi di atas, maka penulis tertarik untuk membuat tesis dengan judul “Pengaruh mutasi dan promosi terhadap kinerja auditor di lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan, melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini yaitu:

- a. Bagaimana pengaruh langsung Mutasi dan Promosi terhadap Kinerja Auditor di Lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan?.
- b. Bagaimana pengaruh tidak langsung Mutasi dan Promosi terhadap Kinerja Auditor di Lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel *Intervening*?.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini berdasarkan dari perumusan masalah diatas yaitu:

- a. Untuk menganalisis pengaruh langsung Mutasi dan Promosi terhadap Kinerja Auditor di Lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan.
- b. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung Mutasi dan Promosi terhadap Kinerja Auditor di Lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel *Intervening*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

- a. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan di bidang ilmu manajemen khususnya mengenai pengaruh mutasi dan promosi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, serta menjadi referensi bagi pihak tertentu.

- b. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan dan saran untuk meningkatkan dan memajukan kinerja pegawai yaitu dalam hal ini di lingkungan BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Aamir Kibria, Abdul Subhan Kazi, Ashfaque Ali Banbhan, Akram Khan Shahani, & Ikramuddin Junejo. (2021). Investigating Linkages of Performance Appraisal, Employee Promotion and Job Satisfaction with Employee Performance in Banking Sector of Pakistan. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 3749–3757.
- Adi, dkk. (2019). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen*, Vol. 5 No. 1, Maret Tahun 2019 P-ISSN: 2476-8782.
- Amanda, Y.P., & Dian, M.P. (2021). Menakar Mutasi dan Kinerja Pegawai di Sektor Pendidikan. *Jurnal Manajemen Bisnis* ISSN : 1829-8486 (print) | ISSN : 2528-1216 (online) Volume 18, No. 2, April 2021 <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/magister-manajemen>.
- Anak, A.D.W., & Wayan, A.P.P (2020). Pengaruh Rekrutmen dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar. *Jurnal Widya Manajemen*, Pebruari 2020, Vol. 2 (No. 1): Hal 80-88 DOI: <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v2i1>.
- Anggriani, H .(2022). Pengaruh Mutasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis* E-ISSN: 2747-0059 P-ISSN: 1979-1607.
- Anrio, dkk. (2018). Pengaruh Promosi Jabatan, Mutasi Jabatan, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Hasjrat Abadi (Sudirman) Manado. *Jurnal EMBA* Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 2328 – 2337.
- Anugrah, A., & Putri, R. K. (2020). The Effect of Direct Compensation and Promotion on the Employee's Performance. *International Journal of Economics, Business and Management Reasearch* Vol., 4(01), 62-73.
- Arfandi, D. (2021). Pengaruh Mutasi dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang. *Management Journal*, Volume 1 Issue 2, April 2021. E-Issn : 2807-2529.
- Ariansyah, N., & Airlangga, B. (2019). The Effect Of Training, Position Promotion, And Mutation On Employee Performance in PT. Transfashion Indonesia. *Journal of World Conference (JWC)*, 1(1), 248–253.

- Arnold, F.B. (2022) Analisis Mutasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa. *Jurnal Administro* Vol 4, No 2, pp 44-50 ISSN 2714-6413 e-ISSN 2714-6421 doi 10.53682/administro.v4i2.5712.
- Awaluddin, S., Dkk (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Mutasi, Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Distrik Navigasi Kelas I Makassar. *Jurnal Mirai Management* Volume 2 No. 2 April – Januari 2017.
- Bahri, S., & Ulfiza. (2022). Pengaruh Mutasi dan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan. *Mannegio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(1), 52-63.
- Bernadin, H. John & Russell, Joyce E.A. (1998). *Human Resource Management*. MacGraw Hill Inc, Singapore.
- Candra. (2018). Pengaruh Mutasi dan Masa Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan PT Asuransi Bangun Askrida Cabang Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(1), 52–63.
- Cardoso, G.F. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Andi Offset.
- Dessler, Gary (2020). *Human Resource Management*. 16th Edition. New York : Pearson Education.
- Dwiarti, R., & Wibowo, A.B. (2018). Analisa Pengaruh Tingkat Pendidikan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Taman Wisata Candi Prambanan. *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis (JPSB)*, 06(02), 157-170.
- Eko, P., & Euphrasia, S.S. (2020). Analisis Masa Kerja Dan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis* Vol. 5 No.1 Tahun 2020 E-ISSN : 2528-0929 P-ISSN : 2549-5291.
- Ela, S. (2018). Pengaruh Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Waru Kaltim Plantation Di Penajam Paser Utara. *eJournal Administrasi Bisnis*, 2018, 6 (2): 425-438 ISSN 2355-5408, ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id.

- Foster, Bill. (2018). *Pembinaan Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*. PPM Kansius. Jakarta.
- Gatot, Kusjono (2019). Pengaruh Mutasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Serpong, p-ISSN: 2775-9296.
- Ghozali, Imam. (2014). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Up Date PLS Regresi*. Edisi Tujuh. Bandung: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Cetakan Kelima Belas. BPFE. Yogyakarta. Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sinar Grafika : Jakarta.
- Hasibuan, M. (n.d.). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara.
- Indah, dkk. (2023). Pengaruh Mutasi Jabatan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Mesuji. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai Bandar Lampung, Lampung (2023).
- Indra, S., & Jufrizen (2019). Pengaruh Diklat, Promosi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. : *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol 2, No. 1, Maret 2019, 104-116 <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO> ISSN 2623-2634 (online) DOI: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.336>.
- Irawati, K.D., & Ismail, R. (2020) Pengaruh Mutasi, Promosi Jabatan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kementerian Sosial Republik Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis*. p-ISSN: 2338 – 4794 e-ISSN: 2579-7476 Vol.8. No. 3 September-Desember 2020.
- Jennifer, dkk. (2022). Pengaruh Reward Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen* ISSN: 0285-6911 (Print) 2528-1518 (Online).
- Jon, H.P. (2020) Pengaruh Mutasi Dan Promosi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen* Volume 6 Nomor 2 (2020) p – ISSN : 2301-6256 Juli – Desember 2020 e - ISSN : 2615-192.
- Kadek, R.S., & Trianasari (2021). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pos Indonesia (Persero) Di Kabupaten

Buleleng. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 3 No. 1, Bulan Juli Tahun 2021 P-ISSN: 2685-5526.

- Kasmir. (2018). *Analisis Laporan Keuangan*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Karima, dkk (2018). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Waru Kaltim Plantation Di Penajam Paser Utara. *eJournal Administrasi Bisnis*, 2018, 6 (2): 425-438 ISSN 2455-5408, ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id.
- Kurniawati (2014). Pengaruh Masa kerja dan Tekanan Waktu terhadap Kemampuan Mendeteksi Fraud. *Jurnal Nominal*, 3(2), 30–36.
- Maria, H.C.D.M. (2022). Rotasi Dan Mutasi Pada Kinerja Karyawan Universitas Flores. *Jurnal Keuangan dan Bisnis* ISSN Volume 20 No 2/ Oktober 2022 1693-8224 (Printed) Halaman 33-45 2580-1236 (Online).
- Mathis, Robert, L. & John, H. Jackson. (2001). *Human Resource Management. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Salemba Empat. Jakarta.
- Muhammad, Lukman. (2018). Pengaruh Motivasi dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Magister Manajemen* ISSN 2352-0198.
- Navrathin, dkk. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA* Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 404 - .413.
- Nova, E., Dkk. (2017). Pengaruh Mutasi Kerja, Beban Kerja, Dan Konflik Interpersonal Terhadap Stress Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Bpkp Perwakilan Provinsi Aceh. *Jurnal Magister Manajemen* ISSN 2302-0199 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah pp. 35-45.
- Nyamiaka, P., & Osodo, P. (2018). Promotion As a Strategic Response Tool and Performance of Mobile Money Agents. *Noveltyjournals.Com*, 5(3), 27–35.
- Regina, dkk. (2023). Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo. *Journal Of Economic And Business Education*. Volume (1), Issue (1) January. <https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JEBE/index>.
- Riyadi, C., & Syahnur, S. (2019) Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Mutasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama

Makassar Barat. *Jurnal Ilmu Ekonomi* e-ISSN : 2622-6383 Volume 2 Nomor 1 (2019) Januari.

Rizka, dkk. (2020). Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Promosi Jabatan , Kompetensi , Dan Insentif Pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Surakarta. *Edunomika* Vol. 04 No. 01 (Februari 2020).

Robbins, P. Stephen & Coulter, Mary. (2020). *Management*. 14th Edition. Salemba Empat : Jakarta.

Ruitan, C., Mantiri, M., & Kairupan, J. (2018). Proses Mutasi Aparatur Sipil Negara dalam meningkatkan Kualitas Kerja (Studi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe). *Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*, 1(1).

Sari. (2016). Masa Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Isola Resort & Meeting Services. *THE Journal : Tourism and Hospitality Essentials Journal*, 8(1), 15.

Samsudin, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia. Jakarta.

Setioningtyas, W. P., & Dyatmika, S. W. (2020). Pengaruh Mutasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pt. Cipta Aneka Selera Indonesia. *Majalah Ekonomi*, 25(1), 19–28.

Sihabudin. (2018). Influence of Employee Training and Promotion on Employee Performance to Subang Paddy Research Center. *International Journal of Business, Economics & Management*, 1(1), 64–74.

Sofiati & Yogi. (2022). Pengaruh Mutasi Jabatan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Djp Diy Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan dan Bisnis* E-ISSN 2723-6951 Vol. 2 No. 2 Bulan Oktober-Maret 2022.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta. Bandung.

Suharni, R (2017). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Garuda Metalindo. *Jurnal KREATIF : Pemasaran, Sumberdaya Manusia dan Keuangan*, Vol. 5, No.1, Oktober 2017. ISSN : 2339 – 0689, E-ISSN : 2406-8616.

Sunyoto, D. (2019). *Dasar-dasar Manajemen Pemasaran (Konsep, Strategi dan Kasus)*. PT. Buku Seru. Bandung.

- Sutrisna, A. (2019). Analisa Kinerja Operasi Pada Masa Pandemi Covid-19 Dengan Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Supply Chain Management (SCM) di UMKM Kota Tasikmalaya. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis* 12 (2) 164-169.
- Tumini, dkk. (2022). Pengaruh Mutasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Kantor Kpu Kabupaten Probolinggo. *Jurnal Ekonomi*. Vol. 18, No. 2, July 2022, hlm. 83-95 ISSN 0213-2431 (Print) ISSN 2502-9525 (Online).
- Udin Rinaldi, Sani, M. (2018). Relation To Employeesatisfaction and Job Performance of West Kalimantan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1).
- Wahyu, M. (2019). Pengaruh Promosi Jabatan, Kompensasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Tema (Trijaya Excel Madura) Melalui Kepuasan Kerja. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*. ISSN 2623-0690 (Cetak) 2655-3813 (Online) Vol. 2 No. 1 – April 2019.
- Wati, D., Kusuma, M., & Arianto, T. (2020). Pengaruh Pengalaman Kerja, Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. (*JEMS*) *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 1(1), 32–45.
- Yunita, P. I., & Saputra, I. G. N. W. H. (2019). Millennial generation in accepting mutations: Impact on work stress and employee performance. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 102–114.