

**PENGARUH MUTASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PELAYANAN
PERBENDAHARAAN NEGARA PALEMBANG**

TESIS

Ditulis untuk memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
menempuh Gelar Magister Manajemen



NAMA : ARDIE PEBRIANTO
NPM : 245241008
Kosentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS TRIDINANTI PALEMBANG
TAHUN 2025**

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS

Tesis ini Telah Disetujui Untuk Diujikan

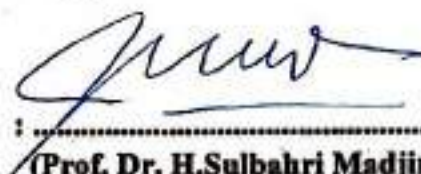
**PENGARUH MUTASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PELAYANAN
PERBENDAHARAAN NEGARA PALEMBANG**

NAMA : ARDIE PEBRIANTO
NPM : 245241008
Kosentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui :

Pembimbing Tesis :

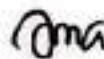
Tanggal Pembimbing I



(Prof. Dr. H. Sulbahri Madjir, SE, MM)

NIDN : 0016035101

Tanggal Pembimbing II



(Dr. M. Ima Andriyani, SE., M.Si)

NIDN : 0201018001

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi MM-UTP



Dr. Hj. Msy Mikial, S.E., M.Si., Ak., CA., CSRS.
NIDN: 0205026401



Dr. Sari Sakarina, S.E., M.M., CHRM.
NIDN: 0214038501

LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI TESIS
PENGARUH MUTASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PELAYANAN
PERBENDAHARAAN NEGARA PALEMBANG

Dipertahankan di depan Komisi Penguji Tesis
Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen
Universitas Tridianti

NAMA : **ARDIE PEBRIANTO**
NPM : **245241008**
Kosentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menyetujui :

Ketua Penguji :

Prof. Dr. H.Sulbahri Madjir, SE, MM
NIDN: 0016035101

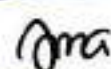
Tanggal

Tanda Tangan

.....


Anggota Penguji :

1. Dr. M. Ima Andriyani, SE.,M.Si
NIDN : 0201018001

.....



2. Dr. Rosalina Pebrica Mayasari, S.E.,M.Si
NIDN : 0026028301

.....

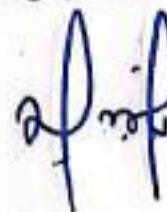
Mengetahui :

Palembang, Juli 2025
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Palembang, 31 Juli 2025
Ketua Program Studi MM-UTP



Dr. Hj. Msy Mikial, S.E., M.Si., Ak., CA., CSRS.
NIDN: 0205026401



Dr. Sari Sakarina, S.E., M.M., CHRM.
NIDN: 0214038501

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh mutasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada KPPN Palembang. Latar belakang penelitian adalah rendahnya kinerja dan kepuasan kerja pegawai, serta belum optimalnya pelaksanaan mutasi dan pengembangan karir.

Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, penelitian ini melibatkan seluruh 82 pegawai KPPN Palembang melalui sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara tidak terstruktur, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis dengan PLS-SEM menggunakan SmartPLS versi 4.

Variabel penelitian mencakup mutasi dan pengembangan karir (independen), kepuasan kerja (intervening), dan kinerja pegawai (dependen). Dimensi mutasi meliputi frekuensi, relevansi, dukungan, transparansi dan keadilan, serta tujuan mutasi. Dimensi pengembangan karir meliputi perencanaan, pengembangan diri, dukungan organisasi, jalur karir, dan kesempatan kemajuan. Dimensi kepuasan kerja meliputi pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi, dan rekan kerja. Dimensi kinerja pegawai meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Hasil penelitian menunjukkan mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien jalur 0,325; $p\text{-value}=0,000$ ($p < 0,05$)) dan kinerja pegawai (koefisien jalur 0,145; $p\text{-value}=0,034$ ($p < 0,05$)). Pengembangan karir juga berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien jalur 0,412; $p\text{-value}=0,000$ ($p < 0,05$)) dan kinerja pegawai (koefisien jalur 0,182; $p\text{-value}=0,019$ ($p < 0,05$)). Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (koefisien jalur 0,485; $p\text{-value}=0,000$ ($p < 0,05$)) dan memediasi secara parsial pengaruh mutasi (indirect effect 0,158; $p\text{-value}=0,001$ ($p < 0,05$)) dan pengembangan karir (indirect effect 0,200; $p\text{-value}=0,000$ ($p < 0,05$)) terhadap kinerja pegawai.

Implikasi penelitian ini bagi manajemen KPPN Palembang: (1) sistem mutasi perlu didesain dengan memperhatikan relevansi penempatan dan kompetensi pegawai; (2) program pengembangan karir harus terstruktur dan transparan; dan (3) peningkatan kepuasan kerja dapat difokuskan pada aspek kompensasi, pengakuan, dan lingkungan kerja. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat teori pertukaran sosial dan model sumber daya pekerjaan dalam konteks manajemen SDM sektor publik di Indonesia.

Kata Kunci: Mutasi Pegawai, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai KPPN Palembang

ABSTRACT

This research analyzes the influence of job rotation and career development on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at KPPN Palembang. The research background is the low performance and job satisfaction of employees, as well as the suboptimal implementation of job rotation and career development.

Using a quantitative approach with survey methods, this research involved all 82 employees of KPPN Palembang through saturated sampling. Data were collected through questionnaires, unstructured interviews, and documentation studies, then analyzed with PLS-SEM using SmartPLS version 4.

Research variables include job rotation and career development (independent), job satisfaction (intervening), and employee performance (dependent). Dimensions of job rotation include frequency, relevance, support, transparency and fairness, and rotation objectives. Career development dimensions include planning, self-development, organizational support, career paths, and advancement opportunities. Job satisfaction dimensions include the work itself, salary, promotion, supervision, and co-workers. Employee performance dimensions include quality, quantity, timeliness, effectiveness, and independence.

The results show that job rotation has a significant positive effect on job satisfaction (koefisien jalur 0,325; $p\text{-value}=0,000$ ($p < 0,05$) and employee performance (koefisien jalur 0,145; $p\text{-value}=0,034$ ($p < 0,05$). Career development also has a significant positive effect on job satisfaction (koefisien jalur 0,412; $p\text{-value}=0,000$ ($p < 0,05$) and employee performance (koefisien jalur 0,182; $p\text{-value}=0,019$ ($p < 0,05$). Job satisfaction has a significant positive effect on employee performance (koefisien jalur 0,485; $p\text{-value}=0,000$ ($p < 0,05$) and partially mediates the effect of job rotation (indirect effect 0,158; $p\text{-value}=0,001$ ($p < 0,05$) and career development (indirect effect 0,200; $p\text{-value}=0,000$ ($p < 0,05$) on employee performance.

The implications of this research for KPPN Palembang management are: (1) the rotation system needs to be designed with attention to the relevance of placement and employee competence; (2) career development programs must be structured and transparent; and (3) increasing job satisfaction can be focused on aspects of compensation, recognition, and work environment. Theoretically, this research strengthens social exchange theory and job resources model in the context of public sector HR management in Indonesia.

Keywords: Employee Rotation, Career Development, Job Satisfaction, Employee Performance, KPPN Palembang

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga proposal tesis yang Berjudul " Pengaruh Mutasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang" dapat diselesaikan dengan baik.

Proposal tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Magister Manajemen di Universitas. Dalam kesempatan ini, peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada pihak-pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian proposal tesis ini:

1. Ketua Yayasan Pendidikan Nasional Tridinanti Palembang, Bapak Prof. H. Machmud Hasjim, MME.
2. Rektor Universitas Tridinanti Palembang, Bapak Prof. Dr. Ir. H. Edizal AE., M.S.
3. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tridinanti Palembang, Ibu Dr.Msy.Mikial, SE, M.Si, Ak.CA., CSRS.
4. Direktur Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang, Bapak Dr.Djatismiko Noviantoro, SE., M.Si.
5. Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang, Ibu Dr. Sari Sakarina, S.E., M.M.
6. Bapak Prof. Dr. H.Sulbahri Madjir, SE, MM, selaku pembimbing pertama yang telah memberikan nasehat, saran dan komentar yang membangun di sepanjang proses penelitian, dan dukungan beliau untuk penyelesaian tesis ini.
7. Ibu Dr. M. Ima Andriyani, SE.,M.Si, selaku pembimbing kedua yang terus memberikan dorongan, nasehat, bimbingan, diskusi serta mengoreksi, masih menyempatkan waktu disela kesibukan untuk menerima dan berdiskusi kepada saya,
8. Para dosen pengajar pada Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang.

9. Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang beserta seluruh pegawai yang telah memberikan izin dan bantuan dalam pengumpulan data penelitian.
10. Keluarga tercinta yang selalu memberikan dukungan moral, motivasi, dan doa selama proses penyusunan proposal tesis ini.
11. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen atas dukungan dan kerjasamanya selama ini.

Peneliti menyadari bahwa proposal tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga proposal tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

Palembang, 2025

ARDIE PEBRIANTO

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS	ii
LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI TESIS	iii
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
SURAT PERNYATAAN	xiii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	5
1.3. Batasan Masalah	6
1.4. Rumusan Masalah	7
1.5. Tujuan Penelitian	7
1.6. Kegunaan Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN	12
2.1. Kajian Pustaka	12
2.2. Hasil Penelitian yang Relevan	44
2.3. Kerangka Berpikir	53
2.4. Hipotesis Penelitian	60
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	62
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	62
3.2. Desain Penelitian	63
3.3. Populasi dan Sampel	65
3.4. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	67

3.5.	Variabel dan Definisi Operasional	71
3.6.	Teknik Analisis Data	79
3.7.	Hipotesis Statistika	86
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		90
4.1.	Hasil Penelitian	90
4.2.	Pembahasan Hasil Penelitian	120
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN		134
5.1.	Kesimpulan	134
5.2.	Implikasi	135
5.3.	Saran	138
DAFTAR PUSTAKA		141
LAMPIRAN 1 - KUESIONER		144
LAMPIRAN 2 - OUTPUT SMARTPLS		148
LAMPIRAN 3 - TABULASI DATA PENELITIAN		156

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Yang Relevan	44
Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian.....	62
Tabel 3. 2 Jumlah Pegawai Per Seksi KPPN Palembang.....	65
Tabel 3. 3 Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Pegawai (Y).....	73
Tabel 3. 4 Kisi-Kisi Instrumen Kepuasan Kerja (Z).....	75
Tabel 3. 5 Kisi-Kisi Instrumen Mutasi (X ₁).....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 3. 6 Kisi-Kisi Instrumen Pengembangan Karir (X ₂)	78
Tabel 3. 7 Pengukuran Inner Model.....	84
Tabel 3. 8 Pengambilan Keputusan Dalam Uji t-statistic	88
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	91
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	92
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	93
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	95
Tabel 4. 5 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	97
Tabel 4. 6 Klasifikasi Kategori Jawaban Responden.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 7 Loading Factor Variabel Mutasi (X ₁)	100
Tabel 4. 8 Loading Factor Variabel Pengembangan Karir (X ₂).....	100
Tabel 4. 9 Loading Factor Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	101
Tabel 4. 10 Loading Factor Variabel Kinerja Pegawai (Y)	102
Tabel 4. 11 Average Variance Extracted (AVE)	103
Tabel 4. 12 Analisis Cross Loading	105
Tabel 4. 13 Analisis Fornell-Larcker	107
Tabel 4. 14 Composite Reliability dan Cronbach Alpha.....	108
Tabel 4. 15 R-Square.....	109
Tabel 4. 16 F Square	110
Tabel 4. 17 Predictive Relevance.....	111
Tabel 4. 18 Path Coefficients	113
Tabel 4. 19 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	116
Tabel 4. 20 Indirect Effect	118
Tabel 4. 21 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Indirect Effect.....	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 - Kerangka Berpikir Penelitian.....	60
Gambar 3. 1 – Diagram Jalur Penelitian.....	86
Gambar 4. 1 – Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	92
Gambar 4. 2 – Responden Berdasarkan Usia.....	93
Gambar 4. 3 – Responden Berdasarkan Pendidikan.....	95
Gambar 4. 4 – Responden Berdasarkan Masa Kerja	96
Gambar 4. 5 – Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	97
Gambar 4. 6 – <i>Outer Model</i> setelah dikalkulasi.....	99
Gambar 4. 7 – <i>Inner Model Calculate Bootstrapping</i>	117

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 – Kuesioner.....	144
Lampiran 2 – Output SmartPLS.....	148
Lampiran 3 – Tabulasi Data Penelitian.....	156

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ardie Pebrianto
NPM : 245241008
Program Studi : Magister Manajemen Universitas Tridinanti
Judul Tesis : Pengaruh Mutasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

1. Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti seluruhnya adalah hasil karya sendiri.
2. Apabila ada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, akan saya tulis sumbernya dengan jelas, sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.
3. Jika di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian hasil tesis yang saya susun ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima pencabutan gelar Akademik Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dalam keadaan sadar dengan rasa tanggung jawab tanpa paksaan dari pihak manapun.

Palembang, Juli 2025

Yang menyatakan,



Ardie Pebrianto

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Ardie Pebrianto

NIM : 245241008

Program Studi : Magister Manajemen

Tempat/Tanggal Lahir : Muara Enim, 20 Februari 1986

Email : digo.nih@gmail.com

Riwayat Pendidikan : 1. SD Negeri 18 Muara Enim 1991-1997
2. SMP Negeri 1 Muara Enim 1997-2000
3. SMA Negeri 1 Muara Enim 2000-2023
4. Diploma I STAN Jurusan Kebendaharaan Negara
2003-2004
5. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah
Jakarta 2010-2013

Riwayat Pekerjaan : 1. Pelaksana pada KPPN Lahat 2005-2007
2. Pelaksana pada KPPN Rantau Prapat 2007-2010
3. Pelaksana pada Direktorat Sistem Manajemen
Investasi 2010-2015
4. Pelaksana Pada Kanwil DJPb Provinsi Sumsel
2015-2021
5. Pelaksana pada KPPN Palembang 2021-2025

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset strategis organisasi yang berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi pemerintah dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui peningkatan kinerja para pegawainya. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Palembang sebagai instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang bertugas melaksanakan penyaluran pembiayaan atas beban anggaran dan pengelolaan kas negara, perlu memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi. Sebagai ujung tombak pengelolaan perbendaharaan negara di wilayah Palembang, KPPN memiliki peran strategis dalam memastikan kelancaran dan akuntabilitas pelaksanaan anggaran pemerintah, sehingga kinerja optimal dari seluruh pegawai menjadi kebutuhan yang tidak terhindarkan.

Kinerja pegawai sangat perlu di perhatikan dalam suatu organisasi menurut Armstrong & Taylor (2020:178), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, begitu juga dengan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang berdasarkan data Laporan Kinerja KPPN Palembang tahun 2022 terdapat beberapa masalah terkait rendahnya kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang, rendahnya kinerja pegawai terlihat dari

pekerjaan pegawai yang belum mencapai target, pegawai kurang patuh menjalankan SOP dalam mengerjakan pekerjaan serta kurangnya keinginan pegawai untuk mencapai atau melampaui standar hasil kinerja individual yang telah ditetapkan.

Kepuasan Kerja menurut Robbins & Judge (2023:113), adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif, memiliki tingkat absensi yang rendah, dan jarang meninggalkan organisasi. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting, fakta dilapangan kepuasan kerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang masih rendah, Rendahnya kepuasan kerja pegawai terlihat dari Hasil survei kepuasan kerja yang dilakukan maupun wawancara awal dengan beberapa pegawai, terkait mutasi dan pengembangan karir yang tidak jelas. Selain itu banyak pegawai merasa pekerjaan yang diberikan atasan, melebihi apa yang menjadi Tupoksi Pegawai tersebut

Mutasi menurut Hasibuan (2021:102), adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Mutasi yang dilakukan secara terencana dapat menjadi instrumen yang efektif untuk mengembangkan kompetensi pegawai, mencegah kejenuhan kerja, dan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Penerapan kebijakan mutasi yang tepat dapat menjadi strategi efektif dalam pengembangan pegawai dan peningkatan kinerja

organisasi secara keseluruhan. Namun, jika dilakukan tanpa perencanaan yang matang dan tidak mempertimbangkan aspek-aspek penting seperti kompetensi, minat, dan kebutuhan organisasi, mutasi justru dapat menurunkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Berdasarkan pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti dan data yang diperoleh pada KPPN Palembang antara lain masih belum terlaksananya Mutasi yang baik, hal ini terlihat dari beberapa permasalahan terkait mutasi pegawai antara lain Kebijakan mutasi pegawai di KPPN Palembang belum sepenuhnya mempertimbangkan kompetensi dan kebutuhan pengembangan pegawai, belum terdapat pola mutasi atau kebijakan mutasi yang memberikan kesempatan dalam berbagai tugas yang ada, mutasi masih terbatas pada orang tertentu saja dan belum menjangkau ke semua pegawai, promosi belum dilakukan secara transparan dan memenuhi rasa keadilan.

Pengembangan Karir menurut Mathis & Jackson (2022:342), adalah proses dimana seseorang melalui serangkaian tahapan, masing-masing ditandai oleh seperangkat tugas, fungsi dan hubungan yang berbeda. Pengembangan karir yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan pengamatan penulis dan wawancara langsung dengan pegawai, Pelaksanaan pengembangan karir pada KPPN Palembang masih belum berjalan optimal, hal ini dapat terlihat antara lain pengembangan karir yang dilaksanakan masih belum dilakukan sesuai dengan aturan yang ada, kegiatan pengembangan karir yang dilakukan saat ini hanya melibatkan orang tertentu saja dan belum menjangkau ke semua pegawai, serta masih sering tidak sesuai dengan

latar belakang Pendidikan Pegawai ataupun pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut sehari hari.

Penelitian terdahulu telah menunjukkan adanya hubungan antara mutasi, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Namun, masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian, khususnya dalam konteks instansi pemerintah. Pratiwi R, Satriyo A, Hartono G (2022) menemukan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Sementara itu, penelitian Nadya Maudi Herdyana (2024) pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kota Tasikmalaya, Penelitian ini menemukan bahwa mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dalam hal pengembangan karir, Sari & Wijaya (2021) membuktikan adanya pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Bank BUMN di Jakarta. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian Rivanda Admeski (2020) pada Badan Pertanahan Kota Batam yang menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja.

Kesenjangan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh mutasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai tidak bersifat universal, melainkan dipengaruhi oleh konteks dan karakteristik organisasi. Dengan demikian, penelitian di KPPN Palembang dapat memberikan kontribusi teoretis yang signifikan, khususnya dalam konteks instansi pengelola perbendaharaan negara yang memiliki karakteristik berbeda dengan instansi pemerintah lainnya. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu hanya menguji pengaruh langsung

mutasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, tanpa mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel intermediasi. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji model yang komprehensif tentang pengaruh mutasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ulang dengan judul "**Pengaruh Mutasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang**".

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang terjadi di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Palembang sebagai berikut:

1. Rendahnya kinerja pegawai terlihat dari pekerjaan pegawai yang belum mencapai target, pegawai kurang patuh menjalankan SOP dalam mengerjakan pekerjaan serta kurangnya keinginan pegawai untuk mencapai atau melampaui standar hasil kinerja individual yang telah ditetapkan.
2. Rendahnya kepuasan kerja pegawai terlihat dari Hasil survei kepuasan kerja yang dilakukan maupun wawancara awal dengan beberapa pegawai, terkait mutasi dan pengembangan karir yang tidak jelas. Selain itu banyak pegawai merasa pekerjaan yang diberikan atasan, melebihi apa yang menjadi Tupoksi Pegawai tersebut

3. Belum terlaksananya Mutasi yang baik, hal ini terlihat dari beberapa permasalahan terkait mutasi pegawai antara lain Kebijakan mutasi pegawai di KPPN Palembang belum sepenuhnya mempertimbangkan kompetensi dan kebutuhan pengembangan pegawai, belum terdapat pola mutasi atau kebijakan mutasi yang memberikan kesempatan dalam berbagai tugas yang ada, mutasi masih terbatas pada orang tertentu saja dan belum menjangkau ke semua pegawai, promosi belum dilakukan secara transparan dan memenuhi rasa keadilan.
4. Pelaksanaan pengembangan karir yang belum berjalan optimal, hal ini dapat terlihat antara lain pengembangan karir yang dilaksanakan masih belum dilakukan sesuai dengan aturan yang ada, kegiatan pengembangan karir yang dilakukan saat ini hanya melibatkan orang tertentu saja dan belum menjangkau ke semua pegawai, serta masih sering tidak sesuai dengan latar belakang Pendidikan Pegawai ataupun pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut sehari hari.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, terlihat bahwa permasalahan yang terkait dengan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Palembang sangat kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Untuk memberikan fokus yang lebih tajam dan mendalam pada penelitian ini adalah tentang "Pengaruh Mutasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang”.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan batasan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah mutasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?
3. Apakah mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?
6. Apakah mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui, menganalisis dan membuktikan pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.
2. Mengetahui, menganalisis dan membuktikan pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.
3. Mengetahui, menganalisis dan membuktikan pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.
4. Mengetahui, menganalisis dan membuktikan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.
5. Mengetahui, menganalisis dan membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.
6. Mengetahui, menganalisis dan membuktikan peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.
7. Mengetahui, menganalisis dan membuktikan peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.

1.6. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan, baik secara teoretis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoretis

- a. Pengembangan ilmu pengetahuan: Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini dapat memperkaya literatur tentang pengaruh mutasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, terutama dalam konteks organisasi sektor publik di Indonesia.
- b. Pengembangan model konseptual: Penelitian ini mengusulkan dan menguji model konseptual yang menghubungkan mutasi, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Model ini dapat menjadi kerangka analisis untuk penelitian serupa di organisasi lain, baik di sektor publik maupun swasta.
- c. Validasi teori: Penelitian ini akan menguji validitas teori-teori yang sudah ada tentang hubungan antara mutasi, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dalam konteks organisasi pemerintah di Indonesia. Hasil penelitian dapat memperkuat teori yang sudah ada atau menunjukkan perlunya modifikasi teori untuk konteks spesifik Indonesia.
- d. Dasar untuk penelitian lanjutan: Temuan dari penelitian ini dapat menjadi dasar atau titik awal untuk penelitian lanjutan dalam topik yang sama atau terkait. Peneliti lain dapat mengembangkan model yang lebih komprehensif atau menguji model ini di konteks organisasi yang berbeda.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang: Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pimpinan KPPN Palembang dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait dengan mutasi dan pengembangan karir pegawai. Pemahaman tentang bagaimana mutasi dan pengembangan karir mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai dapat membantu pimpinan dalam membuat keputusan yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
- b. Bagi Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan: Temuan penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Direktorat Jenderal Perbendaharaan dalam merumuskan kebijakan mutasi dan pengembangan karir pegawai yang berlaku di seluruh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Indonesia. Hasil penelitian ini dapat memberikan bukti empiris tentang efektivitas kebijakan yang sudah ada dan mengidentifikasi area yang perlu perbaikan.
- c. Bagi pegawai KPPN Palembang: Penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik bagi pegawai tentang bagaimana kebijakan mutasi dan pengembangan karir diimplementasikan dan dampaknya terhadap kepuasan kerja dan kinerja mereka. Pemahaman ini dapat membantu pegawai dalam merencanakan dan mengelola karir mereka secara lebih efektif.

- d. Bagi organisasi pemerintah lainnya: Meskipun penelitian ini dilakukan di KPPN Palembang, temuan dan rekomendasi yang dihasilkan dapat menjadi referensi bagi organisasi pemerintah lainnya dalam merumuskan kebijakan mutasi dan pengembangan karir pegawai. Praktik-praktik terbaik yang teridentifikasi dalam penelitian ini dapat diadopsi oleh organisasi lain dengan penyesuaian sesuai konteks dan kebutuhan masing-masing.
- e. Bagi pemangku kepentingan eksternal: Hasil penelitian dapat memberikan informasi bagi pemangku kepentingan eksternal, seperti lembaga pemerintah lain, lembaga keuangan, dan masyarakat umum, tentang praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia di KPPN Palembang dan implikasinya terhadap pelayanan publik. Pemahaman ini dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah.

Dengan berbagai kegunaan teoretis dan praktis tersebut, diharapkan penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga memberikan manfaat nyata bagi peningkatan praktik pengelolaan sumber daya manusia di KPPN Palembang dan organisasi pemerintah lainnya, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2023). *Performance management* (5th ed.). Business Science Institution.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2023). *Human resource management: An experiential approach* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Cascio, W. F. (2021). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Cascio, W. F. (2022). *Applied psychology in human resource management* (8th ed.). Prentice-Hall.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2023). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2023). *Fundamentals of human resource management* (6th ed.). Pearson.
- Flippo, E. B. (2022). *Principles of personnel management* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2022). *Organizations: Behavior, structure, processes* (15th ed.). McGraw-Hill.
- Gomes, F. C. (2022). *Manajemen sumber daya manusia* (5th ed.). Andi Offset.
- Greenberg, J. (2021). *Behavior in organizations* (11th ed.). Prentice Hall.
- Handoko, T. H. (2021). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (3rd ed.). BPFE.
- Hartati, S., Wijaya, A., & Rahman, M. (2021). Pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 19(1), 45–58.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (21st ed.). Bumi Aksara.
- Hidayat, R., & Nurmalasari, D. (2023). Analisis pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 78–92.

- Iskandar, D., & Juhana, E. (2023). Dampak mutasi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai: Peran mediasi kepuasan kerja pada Kementerian Keuangan RI. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 12(1), 112–128.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2021). *Organizational behavior* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2022). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (14th ed.). PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2022). *Human resource management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Mondy, R. W. (2022). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Murphy, K. R. (2021). *Performance appraisal: An organizational perspective* (3rd ed.). Allyn and Bacon.
- Nitisemito, A. S. (2021). *Manajemen personalia: Manajemen sumber daya manusia* (12th ed.). Ghalia Indonesia.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2023). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Nugroho, A., & Tjahjono, H. K. (2023). The effect of career development and job rotation on employee performance: The mediating role of job satisfaction in Indonesian public service agencies. *International Journal of Public Sector Management*, 36(2), 180–196.
- Prasetyo, B., Rahmawati, S., & Sudirman, A. (2022). Pengaruh mutasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Pusat. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Birokrasi*, 9(2), 214–230.
- Pratiwi, R., Satriyo, A., & Hartono, G. (2022). Pengaruh mutasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 19(1), 87–103.
- Purwanto, A., & Sudirman, A. (2022). Pengaruh mutasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Selatan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 11(1), 56–72.

- Rahman, A., Sulistyowati, E., & Nasution, A. (2023). The impact of career development on job satisfaction and employee performance: A study on Indonesian civil servants. *International Journal of Public Administration*, 46(3), 289–305.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2022). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (5th ed.). Rajawali Pers.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2023). *Performance appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan* (3rd ed.). Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sari, E., & Wijaya, A. (2021). Pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Bank BUMN di Jakarta. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 143–158.
- Sedarmayanti. (2023). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi, dan manajemen pegawai negeri sipil* (10th ed.). Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia* (8th ed.). Bumi Aksara.
- Spector, P. E. (2023). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (3rd ed.). Sage.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Weiss, H. M. (2022). *Organizational behavior: Essentials for improving performance and commitment* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2021). *Human resources and personnel management* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Widodo, S. E., & Setiawan, B. (2021). Analisis pengaruh mutasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Kesehatan Kota Semarang. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 195–210.